



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH ZDOKONALENÍ MARKETINGOVÉHO MIXU  
SPOLEČNOSTI**

PROPOSALS FOR MARKETING MIX ELEMENTS IMPROVEMENT

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Nikol Kadlecová**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA**

**BRNO 2019**

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Studentka: **Nikol Kadlecová**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA**  
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Návrh zdokonalení marketingového mixu společnosti

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Teoretická východiska práce  
Charakteristika vybrané společnosti  
Analýza současné úrovně využití marketingových nástrojů  
Návrhy a doporučení  
Závěr

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je provést analýzu marketingového mixu vybrané společnosti a navrhnout opatření ke zvýšení jeho efektivnosti.

### Základní literární prameny:

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 4. vydání. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

TAHAL, R. a kol. Marketingový výzkum. Postupy, metody, trendy. Vyd. 1. Praha: Grada 2017. ISBN 978-80-271-0206-8.

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. Marketing. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: Beck, 2010. 499 s., ISBN 978-80-7400-115-4.

ZEITHAML, V. - PARASURAMAN, A- BERRY, L.: Delivering quality service. New York: The Free Press, 1990. 226 s., ISBN 978-1-4391-6728-1.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá návrhem na zdokonalení marketingového mixu vzdělávací agentury SOVA STUDIO, která je divizí společnosti SOVA SYSTEMS Č.Ř., spol. s.r.o. V teoretické části jsou přiblíženy základní pojmy marketingu a jeho nástrojů. V analytické části je provedena SWOT analýza společnosti a analýza současného marketingového mixu včetně využití marketingových nástrojů. Na základě zjištěných výsledků je v praktické části vytvořen návrh na zdokonalení marketingového mixu.

## **Klíčová slova**

marketing, marketingový mix, produkt, cena, propagace, distribuce, SWOT analýza

## **Abstract**

The bachelor thesis focuses on proposal for improvement of the marketing mix of education agency SOVA STUDIO, which is division in the company SOVA SYSTEMS Č.Ř., spol. s.r.o. Theoretical part explains basic concepts of marketing and marketing tools. In the analytical part SWOT analysis is performed on the company and the current situation of marketing mix including the usage of the marketing tools. Based on the results the final part contains proposal for improving the marketing mix.

## **Key words**

marketing, marketing mix, product, price, promotion, distribution, SWOT analysis

**Bibliografická citace**

KADLECOVÁ, Nikol. *Návrh zdokonalení marketingového mixu společnosti* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119809>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Vladimír Chalupský.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 7. 5. 2019

.....

podpis studenta

**Poděkování**

Mé velké poděkování patří doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, CSc., MBA, za jeho odborné vedení bakalářské práce, čas a cenné rady.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....</b>	<b>13</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....</b>	<b>14</b>
1.1 Marketing.....	14
1.2 Marketingové koncepce .....	16
1.2.1 Výrobní koncepce .....	16
1.2.2 Výrobní koncepce .....	16
1.2.3 Prodejní koncepce.....	16
1.2.4 Marketingová koncepce .....	16
1.3 Marketingový mix a historie jeho formování .....	18
1.4 Klastické pojetí marketingového mixu 4P .....	19
1.4.1 Produkt.....	19
1.4.2 Cena .....	24
1.4.3 Místo .....	26
1.4.4 Propagace.....	27
1.5 Nové přístupy k marketingovému mixu .....	28
1.5.1 Aktualizovaný marketingový mix 4P dle Kotlera .....	28
1.5.2 Marketingový mix 8P .....	29
1.5.3 Marketingový mix 4C .....	29
1.5.4 Marketingový mix 4S .....	30
1.5.5 Marketingový mix 3V.....	30
1.6 Online marketing .....	32
1.6.1 PPC reklama .....	32
1.6.2 SEO.....	32
1.6.3 Email marketing.....	33



1.6.4 Sociální síť.....	33
1.7 Analýza vnějšího prostředí .....	34
1.7.1 Analýza makroprostředí – PEST .....	34
1.7.2 Analýza oborového prostředí – PORTER .....	35
1.8 Analýza vnitřního prostředí .....	37
1.9 SWOT analýza.....	39
<b>2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>41</b>
2.1 Představení společnosti.....	41
2.1.1 Základní informace o společnosti .....	41
2.1.2 Charakteristika společnosti .....	42
2.2 Analýza marketingového mixu.....	43
2.2.1 Produkt.....	43
2.2.2 Cena .....	45
2.2.3 Místo .....	46
2.2.4 Propagace.....	48
2.3 Analýza cílové skupiny.....	53
2.3.1 Segmentace trhu.....	57
2.3.2 Persony.....	58
2.4 Analýza konkurence .....	61
2.5 PEST analýza.....	66
2.5.1 Politicko-legislativní faktory .....	66
2.5.2 Ekonomické faktory.....	67
2.5.3 Sociální faktory.....	67
2.5.4 Technologické faktory .....	68
2.6 Porterova analýza.....	69
2.6.1 Stávající konkurence.....	69

2.6.2 Hrozba vstupu nových konkurentů .....	69
2.6.3 Vyjednávací síla zákazníků .....	70
2.6.4 Hrozba substitutů .....	70
2.6.5 Vyjednávací síla dodavatelů .....	71
2.7 SWOT ANALÝZA .....	72
2.8 Shrnutí analýzy současného stavu .....	74
<b>3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....</b>	<b>76</b>
3.1 Návrhy na zlepšení prvku produkt .....	76
3.1.1 Transformace z prodejní na marketingovou koncepci .....	76
3.2 Návrhy na zlepšení prvku cena .....	85
3.3 Návrhy na zlepšení prvku místo .....	86
3.4 Návrhy na zlepšení prvku propagace .....	87
3.4.1 Návrhy na zlepšení PPC reklamy .....	87
3.4.2 Email marketingová strategie .....	89
3.4.3 Optimalizace pro vyhledávače .....	96
3.4.4 Agregátor vzdělávacích kurzů .....	99
3.4.5 Systematizovaná propagace v návaznosti na fáze frameworku See Think Do Care .....	101
3.5 Kalkulace a souhrn navržených doporučení .....	104
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>108</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>110</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....</b>	<b>114</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>115</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>116</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>117</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>118</b>

## ÚVOD

V dnešní technicky orientované společnosti, která se stále rychleji vyvíjí, je zapotřebí umět rychle reagovat a využívat všech dostupných prostředků. Díky těm společnost získává výrazně vyšší šanci k úspěchu na dnešním přesyceném trhu.

Marketing odpradáвна poskytoval klíč k úspěchu. I když samotný termín nabył své podoby mezi 18. a 19. stoletím, jeho stopy můžeme pozorovat až do starověkých civilizací. Ať už pozůstatky ochranných známek na nálezech z Mezopotámie či podpora „prodeje“ při barterovém obchodu v pravěku, marketing byl po staletí součástí našich životů. Díky němu si mohou podnikatelé plnit své vize a obchodní korporace dosahovat svých cílů. Jeho role však nikdy nebyla tak významná jako dnes. Na trhu můžeme nalézt široké spektrum produktů a služeb. Pro zákazníka je tak stále těžší vybrat si ten správný produkt a pro společnost prosadit na trhu ten svůj. Marketing představuje vědomou snahu uspokojit potřeby zákazníků. Toto poznání zákazníka, zanalyzování jeho potřeb a chování může firmě zajistit úspěch na trhu. Právě uvědomění si důležitosti orientace na zákazníka a pochopení jeho potřeb mají společné dnešní úspěšné společnosti.

Marketingový mix je již po desítky let považován za klíčový nástroj marketingu. Již koncem 40. let 20. století se hovořilo o mixu ingrediencí marketingu, na které je pro fungující marketing nutno pohlížet komplexně. Marketingový mix představuje souhrn marketingových nástrojů, jejichž optimalizací lze dosáhnout uspokojení potřeb zákazníků. Díky správnému nastavení jeho jednotlivých prvků, a jejich vyvážené kombinaci, může společnost dosáhnout svých vysněných cílů.

Tato bakalářská práce je zaměřena na optimalizaci marketingového mixu divize společnosti SOVA SYSTEMS Č.R., spol. s r.o. Tou je brněnská vzdělávací agentura SOVA STUDIO. Tato společnost poskytuje vzdělávací kurzy a školení pokrývající širokou škálu témat od osobního rozvoje po odborná témata z řad účetnictví, logistiky, manažerských dovedností a mnoho dalších. Zákazníkem jsou většinou firmy, které dbají na rozvoj svých zaměstnanců. U společnosti SOVA STUDIO mají na výběr z veřejných kurzů, na které mohou své zaměstnance vyslat, nebo si mohou zvolit formu

vnitrofiremního vzdělávání, kdy se daný vzdělávací kurz realizuje přímo u nich ve společnosti a je přizpůsoben na míru potřebám společnosti i jejich zaměstnanců.

## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Hlavním cílem této práce je vytvořit návrh na zdokonalení marketingového mixu vybrané společnosti. Díky návrhům obsažených v této práci by následně společnost měla být schopna navýšit své tržby a posílit své postavení na trhu.

V první části této bakalářské práce budou přiblížena teoretická východiska, která budou dále využita pro zpracování analýz potřebných pro správnou identifikaci cílové skupiny. Dále poslouží k objasnění teoretických poznatků ke zpracování návrhové části práce.

Analytická část práce bude zaměřena na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí společnosti za použití Porterova modelu pěti sil a analýzy PEST. Následně budou získané poznatky využity pro vypracování SWOT analýzy. Na základě té budou identifikovány silné stránky a příležitosti společnosti. Stejně tak budou poodkryty slabé stránky a hrozby, které budou moci být díky předchozím poznatkům eliminovány. Dále bude zmapován stávající marketingový mix společnosti a využití jednotlivých marketingových nástrojů.

Marketingový mix má v dnešní době řadu nových modifikací. V praktické části však bude pro optimalizaci zvolen původní a osvědčený model marketingového mixu 4P. V samotném návrhu na zdokonalení marketingového mixu bude kladen důraz primárně na část propagace. Ta v dnešní době představuje nejvýznamnější prvek marketingového mixu. S přihlédnutím na povahu obchodní činnosti společnosti se navíc jeví jako část marketingového mixu, jejíž optimalizací může být dosaženo největšího nárůstu tržeb společnosti.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V rámci této kapitoly budou přiblížena teoretická východiska práce, mezi které lze řadit definici samotného marketingu, jeho koncepce, marketingový mix a kanály pro jeho uplatnění. Dále také teoretické podklady pro vypracování analytické části práce.

## 1.1 Marketing

Marketing a jeho aktivity představují nepostradatelnou součást každé úspěšné společnosti. Díky němu mohou společnosti nacházet cestu k úspěšnému plnění svých vizí a současně uspokojovat potřeby svých zákazníků.

V rámci objasnění samotného významu marketingu se můžeme setkávat s řadou názorů a definic. Mezi základní patří například:

*„Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“*

(1)

*„Úspěšný marketing znamená mít správný produkt na správném místě v pravý čas a jistotu, že zákazník je o produktu informován. Marketing proto přináší zítřejší objednávky.“* (2)

*„Marketing je soubor aktivit a procesů pro tvorbu, komunikaci, poskytování a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek.“* (3)

Tyto definice pojí hlavní myšlenka, že cílem marketingu je vědomá snaha uspokojit potřeby zákazníků. Orientaci na zákazníka mají společné nejen tyto definice, nýbrž i dnešní uvědomělé společnosti. Ty si uvědomují, že klíčem k úspěchu je porozumění zákazníka a uspokojení jeho potřeb.

Marketing bývá často vykládán jako způsob přesvědčení zákazníka ke koupi produktu. I přesto, že reklama a prodej jsou nedílnou součástí marketingu, jeho úkol začíná

již mnohem dříve. Jeho role začíná již před samotným uvedením produktu na trh, kdy je zapotřebí analyzovat, jaké jsou potřeby cílové skupiny a zda jejich intenzita zajistí ziskovost nabízeného produktu. Marketing dále provází produkt celým jeho životním cyklem, kde je jeho hlavním úkolem naplňovat dané potřeby a přání zákazníka (1).

## **1.2 Marketingové koncepce**

Přístupy k marketingu se v průběhu času měnily a formovaly. Z historického hlediska můžeme pozorovat následující vývoj marketingových koncepcí (4).

### **1.2.1 Výrobní koncepce**

Výrobní koncepce je jedním z nejstarších podnikatelských přístupů. Daný přístup se zakládá na upřednostňování výrobku, který je široce dostupný a cenově přijatelný. Z toho důvodu je kladen důraz na vysokou výrobní efektivitu, snižování výrobních nákladů a hromadnou distribuci (5). K rozmachu výrobní koncepce přispěl velkým dílem i Henry Ford, který na počátku 20. století za využití montážní linky zásadním způsobem změnil přístup k výrobě a její efektivitě (6).

### **1.2.2 Výrobová koncepce**

V rámci této koncepce je důraz kladen na vysokou kvalitu výrobku. Proto jsou vynakládány nadstandardní finanční prostředky do jeho výroby a vývoje (4).

### **1.2.3 Prodejní koncepce**

Koncepce založená na agresivním prodeji výrobku či služby. Zákazníci jsou „masírováni“ intenzivní reklamou a prodejními taktikami, které je mají na přesyceném trhu přivést ke koupi daného produktu či služby.

### **1.2.4 Marketingová koncepce**

Marketingová koncepce byla rozvinuta v polovině padesátých let 20. století. Její princip nestaví na úkolu najít pravé zákazníky pro koupi výrobku či služby, nýbrž na nalezení těch pravých výrobků pro zákazníky. Tímto přístupem se řídí společnosti s nadprůměrnými výsledky. Jejich taktikou je vyšší efektivita oproti konkurenci při vytváření, poskytování a komunikování vyšší hodnoty pro zákazníka (5).

V některých publikacích se můžeme setkat i s pátou koncepcí. Urbánek například uvádí jako pátý koncept sociální, který bývá často považován za nadstavbu marketingové koncepce. Ten přihlíží k zákazníkovi a jeho sociálním potřebám. Dále bere v potaz



i obecný prospěch podnikání například v oblastech životního prostředí, rozumného využívání přírodních zdrojů, populačních problémů, boje s bídou a chudobou atd (4).

Kotler ve své knize Marketing management uvádí jako pátý Holistický marketingový koncept. Ten reaguje na rozvoj dnešní společnosti a předkládá vývoj, design a implementaci marketingových aktivit, programů a procesů jako důležité prvky, které je zapotřebí pojmout komplexně (5).

### 1.3 Marketingový mix a historie jeho formování

Marketingový mix představuje jeden z klíčových nástrojů marketingu. Na jeho základě lze optimalizovat nabídku společnosti a stimulovat tak poptávku po produktu. Kotler definuje marketingový mix jako „soubor *marketingových nástrojů – produktové, cenové, distribuční a komunikační politiky – které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů.*“ (1)

Jako o jednom z prvních autorů marketingového mixu se hovoří o Jamesi Cullitonovi. Tento profesor Harvardu měl již koncem 40. let 20. století přijít s myšlenkou mixu marketingových ingrediencí. Na jeho učení navázal s podobou čtyř marketingových nástrojů americký profesor Richard Clewett (4).

Roku 1948 poprvé použil termín marketingový mix N. H. Borden, který se díky němu snažil prosadit myšlenku, že marketingové aktivity musí být pojaty komplexně, aby bylo dosaženo tížených výsledků (7). Roku 1964 publikoval své myšlenky v článku „The Concept of the Marketing Mix“. V tomto článku představil marketingový mix jako souhrn čtrnácti různých marketingových nástrojů (4).

Roku 1960 zredukoval model marketingového mixu do své nejznámější podoby E. Jerome McCarthy. Tento bývalý student R. Clewetta, který získal doktorát na University of Minnesota, se stal významným americkým teoretikem marketingu. Ve své knize Marketing koncipoval marketingový mix do čtyř nejznámějších složek product, price, place a promotion. Položkou Place nahradil dosavadní využívání prvku distribution, který zavedl R. Clewett. Díky tomu je tento nejznámější mix marketingových nástrojů označován jako 4P (4, 8, 9).

Za jednoho z nejproslulejších šířitelů myšlenky marketingového mixu je považován Philip Kotler, který marketingový mix popisuje ve své slavné knize Marketing management. Její první vydání vyšlo roku 1967 a dodnes je ve svých aktualizovaných verzích považována za „bibli marketingu“ (4).

## 1.4 Klastické pojetí marketingového mixu 4P

Marketingový mix má v dnešní době řadu modifikací. Podle McCarthyho se však správný marketingový mix skládá ze čtyř základních složek. Těmi jsou product, price, place a promotion. Na následujícím obrázku lze pozorovat členění marketingového mixu včetně jeho podsložek.



Obrázek č. 1: Komponenty marketingového mixu 4P

(Zdroj: 5)

### 1.4.1 Produkt

Produkt představuje cokoliv, co je možno na trhu nabídnout ke koupi či směně a reaguje na potřeby zákazníka (4). Produkt však není tvořen pouze samotným výrobkem či službou, ale i dalšími faktory, které ho utvářejí. Jedná se například o jakost, kvalitu, značku, doprovodné služby, design, obal a další. Teprve kombinací těchto faktorů lze vytvořit hodnotný produkt, který bude uspokojovat potřeby svých zákazníků. Tyto faktory můžeme rozdělit do několika úrovní.

## **Jádro produktu**

Jádro produktu představuje samotné vyjádření toho, co zákazníci kupují, a co má být prostředkem uspokojení jejich potřeb. Samotné jádro musí přesně odrážet znalost trhu, znát potřeby zákazníka a umět na ně reagovat (7, 10).

## **Vlastní (reálný) produkt**

Vlastní produkt zachycuje způsob uspokojení potřeby pomocí užitečných vlastností. Do této úrovně můžeme zařadit následující prvky (10).

- **Obal** – komunikuje se zákazníkem a jako první vytváří představu o samotném výrobku. Podle vzhledu často zákazník soudí o jeho kvalitě a parametrech (10). U obalu můžeme rozlišovat primární funkci, která slouží k zabalení a ochraně výrobku a funkci sekundární, která spotřebitelům poskytuje informace a slouží k jeho propagaci. Z dalšího pohledu můžeme funkce produktu členit na následující.
  - a) **Ochranná funkce** – chrání produkt před poškozením během dopravy, skladování, užívání a před působením vnějších vlivů.
  - b) **Funkce pohodlí** – slouží k lepšímu prožitku během užívání produktu. Například ergonomicky navržené pracovní křeslo pro lepší držení těla, zúžený střed plastové lahve nápoje pro lepší držení, manipulaci atd (4).
  - c) **Komunikační funkce** – touto funkcí je vyjádřen úkol obalu zaujmout zákazníka, předat mu potřebné informace a samotný produkt prodat. Správný obal by měl vynikat mezi ostatními a svým provedením se odlišovat od konkurence tak, aby vzbudil touhu po jeho koupi. Dále musí obal splňovat legislativní a informační požadavky poskytující zákazníkovi potřebné informace o výrobku (4).
- **Provedení produktu.**
- **Značka** – může být prostředkem budování důvěry či negativního vnímání.
- **Kvalita.**
- **Design** (7, 10).

## **Rozšířený produkt**

Rozšířený produkt obsahuje doprovodné služby a benefity pro zákazníky. Může se jednat například o prodlouženou záruční lhůtu, pozáruční servis, platbu na splátky či odborné proškolení (7).

## Psychologické vnímání produktu

Tato úroveň již nepojednává o technických parametrech produktu, nýbrž o tom, jak je produkt zákazníkem vnímán. Toto vnímání je dáno špatnou či dobrou pověstí nejen produktu, ale i samotné společnosti. Ta je dále zachycena skrze image produktu, která přímo ovlivňuje prodejnost produktu.

Jednotlivé prvky, které pomáhají formovat samotný produkt a jejich vrstvy jsou znázorněny na nadcházejícím obrázku.

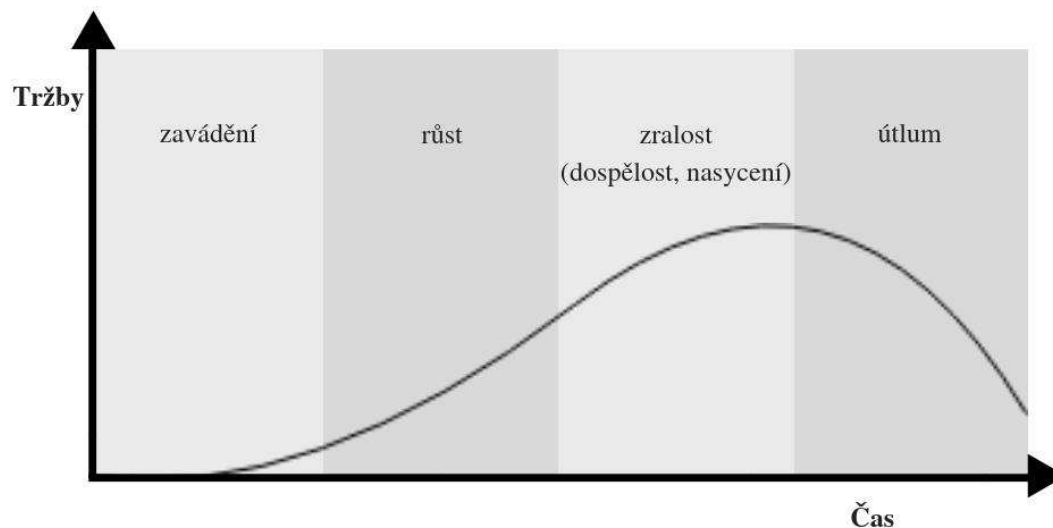


**Obrázek č. 2: Úrovně produktu**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 7, 10)

### Životní cyklus produktu

Produkt během svého života prochází čtyřmi životními cykly. Podle jednotlivé fáze je nutno nastavit adekvátní cenu, propagaci, distribuci a provedení. Na následujícím obrázku lze pozorovat jednotlivé životní fáze (10).



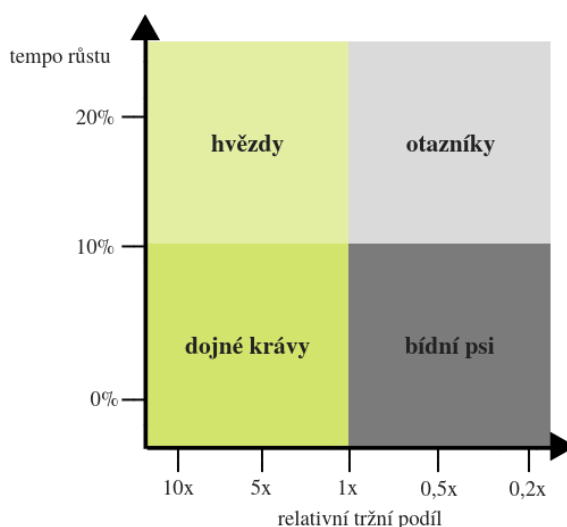
Obrázek č. 3: Životní cyklus produktu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 10)

- **Zavádění** – spotřebitelé se v této fázi s daným produktem seznamují a objem prodeje je minimální. Cílem společnosti v dané fázi životního cyklu je primárně získat nové zákazníky.
- **Růst** – v dané fázi narůstá objem prodeje. K situaci je nutno nastavit i adekvátní strategii korespondující s cílem maximalizovat prodej. Tou je v této fázi intenzivní propagace pro podporu trendu zvyšující se poptávky a rozšiřování nabídky o různá provedení produktu doplněné poskytováním služeb (10).
- **Zralost** – v této životní fázi produktu je cílem udržet maximální objem zisku. Produkt však dosahuje svého maxima a je zapotřebí provést jeho modifikaci či jiná opatření zamezující pokles poptávky.
- **Útlum** – ve fázi útlumu je patrný pokles prodeje doprovázený poklesem cen. Výrobci často doprodávají zásoby za zvýhodněných podmínek, případně mohou zvolit diferenciaci produktu či změnu cílení na méně náročný trh (10).

## BCG matice

Bostonská matice neboli BCG matice nese název dle jména svých autorů Boston Consulting Group. Její využití lze nalézt při plánování prodeje a marketingu a k hodnocení portfolia produktů organizace. Produkty jsou hodnoceny ve dvou dimenzích. Tempo růstu trhu a relativní tržní podíl, který je vyjádřen jako podíl firmy vůči podílu největšího konkurenta (11).



Obrázek č. 4: Analýza BCG

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 10)

Na vyobrazení výše lze pozorovat jednotlivé rozložení prvků BCG matice. Konkrétně se jedná o následující komponenty.

- **Dojně krávy** – jsou základem ziskovosti společnosti a již zde nejsou třeba dodatečné investice.
- **Hvězdy** – v ideálním případě se stanou dojnou krávou. V dané fázi je třeba podpořit prodej produktu investicí do reklamy a podpory prodeje.
- **Otazníky** – daná skupina produktů by se měla defragmentovat na potenciální dojně krávy, které je potřeba podpořit reklamou a eliminovat produkty s nízkým potenciálem.
- **Bídní psi** – neperspektivní produkty, jejichž výroba by měla být utlumena (11).

### **1.4.2 Cena**

Cena představuje množství peněžních jednotek, které kupující poskytují na směnu za nabízený produkt. Z marketingového hlediska cena představuje tržní hodnotu produktu (7).

Cena přímo ovlivňuje poptávku a naopak. Poptávku definujeme jako množství statků, které jsou zákazníci ochotni a schopni za danou cenu nakoupit. Z ekonomického hlediska je cena také kompromisem mezi nabídkou a poptávkou. Taková cena je nazývána jako rovnovážná (4).

U různých druhů produktů mohou na změnu ceny zákazníci reagovat odlišně. Tato reakce značí elasticitu poptávky na daném trhu. Z té vyplývá, že na trhu neexistuje stálá rovnováha. Cena se neustále mění, vyvíjí a reaguje na chování spotřebitelů. Proto se v marketingu nejvíce hovoří o tržní ceně. Z daných vztahů vyplývá, že cena je nejpružnějším prvkem marketingového mixu (4, 10).

#### **Tvorba ceny**

Proces stanovení ceny je z pohledu podniku nedílnou součástí marketingové strategie. Rozhodujícím hlediskem pro stanovení ceny je cíl, kterého chce danou výší ceny společnost dosáhnout. Cílem může být například maximalizace zisku, růst objemu prodeje a zvýšení tržního podílu, zajištění rychlé návratnosti investic či likvidace konkurence například za použití dumpingových cen, tedy cen pod hranicí vlastních nákladů. Před samotným stanovením ceny je nutno provést řadu úkonů a přihlížet k několika faktorům, kterými jsou například následující.

- Náklady (fixní, na výrobu samotného produktu, propagaci atd.).
- Strategie firmy.
- Ceny konkurence.
- Trh a jeho zákazníci.
- Poptávka a nabídka na daném trhu.
- Finanční stabilita firmy.
- Aktuální legislativa (zákon o DPH, spotřební dani, zákon o dani z příjmu, antidumpingové dohody) (4).



## Metody stanovení ceny

Základním marketingovým modelem pro tvorbu ceny je metoda 3C. Ta stanovuje následující 3 přístupy k tvorbě ceny.

- **Cena podle nákladů** – nejběžněji využívaný přístup k tvorbě ceny. Cena vychází ze součtu nákladů navýšených o marži, často stanovovanou procentem z nákladů.
- **Cena dle konkurence** – nejjednodušší přístup k tvorbě ceny. Cena může být oproti konkurenci vyšší, když chce společnost prosazovat kvalitu. Nižší, kdy je strategií vyšší objem prodeje, nebo stejná, kdy je zapotřebí přinést zákazníkovi přidanou hodnotu v podobě benefitů jako doprava zdarma, pozáruční servis, prodloužená záruka atd., nebo zvýšit intenzitu propagace.
- **Cena dle hodnoty vnímané zákazníkem** – jak je patrné z názvu, cena se stanovuje dle hodnoty, která je považované spotřebitelem za adekvátní. Tato metoda funguje převážně u luxusnějšího zboží, kdy je zákazník přesvědčen, že mu dané zboží přinese nadstandardní uspokojení.

Existují však i méně tradiční metody stanovení ceny. Jednou z těch je například Holandská aukce, u které se na rozdíl od běžné aukce začíná od naddimenzované ceny, která se postupně snižuje.

## Cenové triky

Při tvorbě cen jsou prodejci často využívány metody úprav cen pro podporu zákaznickovy motivace koupit produkt. Jedná se například o následující.

- „Baťovy ceny“ – ceny zakončeny číslem 9, aby na první pohled budily představu nižší ceny.
- Cena uvedená bez DPH.
- Akční cena.
- Akční cena, vedle které je přeškrtnuta neodpovídající původní cena, která je často naddimenzovaná.
- Dumpingové ceny – často využívané obchodními řetězci, které komunikují akční zboží s dumpingovou cenou neboli cenou pod hranicí jejich nákladů pro přilákání zákazníků, kteří během své návštěvy nakoupí i další sortiment za běžné ceny.
- Zvýhodněné balíčky.
- Množstevní slevy.

- Akce 2 + 1 zdarma, 3 + 1 zdarma.
- Nízká cena produktu, kdy výrobce vydělává na spotřebním materiálu (náhradní díly, tonery do tiskáren, atd).

### 1.4.3 Místo

Základní princip místa či distribuce spočívá v dodání vyrobeného zboží k zákazníkům, a to co nejefektivnější distribuční cestou. Každá distribuční síť musí odpovídat charakteru produktů a jejich potřebám. Pojem distribuční cesta nevyjadřuje pouze trasu pro přemístění výrobku k zákazníkovi, nýbrž i všechny související činnosti jednotlivých účastníků a mezičlánků distribuce produktu z místa jeho výroby do místa prodeje či spotřeby (4).

Distribuce představuje fyzickou činnost od skladování, až po řízení přepravy tak, aby byl nejlépe uspokojen zákazník. K základním vlastnostem distribuce patří kromě fyzického charakteru i změna vlastnických vztahů. Produkty postupují od výrobců do majetku spotřebitelů či prostředníků (4). Těmi mohou být reselleri, nebo přepravní společnosti. Převod práv a povinností se často v rámci mezinárodního obchodu řídí mezinárodně platnými dodacími podmínkami INCOTERMS. Převod práv dle jednotlivých podmínek je zachycen v příloze č. 1.

### Prodejní cesty

Při cestě produktu k zákazníkovi můžeme volit z následujících možností.

- **Bez mezičlánku** – výrobce prodává přímo konečnému spotřebiteli například skrze podnikové prodejny, nebo přes internet.
- **S využitím zprostředkovatele** – zprostředkovatel se nadále stará o akvizici nových zákazníků. Úrovní spolupráce existuje celá řada. V některých případech zprostředkovatel ani nezajišťuje dodávku samostatně.
- **Maloobchod** – vhodný pro spotřební zboží.
- **Velkoobchod** – výrobce prodá své výrobky velkoobchodu, který si sám řeší své odběratele například z řad maloobchodů či spotřebitelů.

#### 1.4.4 Propagace

Propagace je posledním a nepostradatelným prvkem marketingového mixu. V posledních letech je dokonce považován za nejdůležitější nástroj. Dnešní podniky totiž již nemají tradiční problémy s výrobou, nýbrž s prodejem svých výrobků (4).

V době rozvinuté globalizace trhů a bohaté nabídce nejrozličnějších produktů je stále těžší uspět na silně konkurenčních trzích. Dalo by se proto říci „kdo nekomunikuje – neexistuje“. (4)

Propagační mix, často označován také jako komunikační mix, identifikuje pět základních propagačních nástrojů.

- **Reklama** – nejčastější a nejviditelnější nástroj marketingového mixu. Jedná se o placenou formu oslovování zákazníků. V podobě různých modifikací se s ní setkáváme denně. Jejím cílem je prezentovat produkt potenciálním zákazníkům, rozšířit povědomí o produktu a zvýšit jeho prodej. Často bývá členěna na reklamu zaváděcí, přesvědčovací a připomínací (4).
- **Podpora prodeje** – na rozdíl od běžné reklamy má krátkodobější charakter. Pohybuje se průměrně od jednoho týdne do jednoho měsíce. Typickým příkladem je využití v supermarketech, kdy se po dobu jednoho týdne změni rozpoložení akčních produktů či speciálních akcí, které se komunikují na zákazníka (4).
- **Public Relations** (dále jen PR) – často překládaný jako vztah s veřejností představuje soustavné a dlouhodobé budování dobrého jména společnosti (image, goodwill).
- **Osobní prodej** – často označován za nejúčinnější formu propagace. Podstatou je přímý prodej produktů či služeb za pomoci osobního kontaktu a vztahu se zákazníkem.
- **Přímý (direct) marketing** – přesně zacílený marketing na vybraný segment či konkrétní zákazníky. Často se jedná o oslovování vlastní databáze zákazníků prostřednictvím obchodních zástupců využívající CRM či email marketing.

## **1.5 Nové přístupy k marketingovému mixu**

V rámci nových přístupů a v reakci na vývoj technologií spjatých se změnou spotřebitelského chování vznikají i nová pojetí tradičního marketingového mixu.

### **1.5.1 Aktualizovaný marketingový mix 4P dle Kotlera**

Jeden z nejuznávanějších marketingových teoretiků dnešní doby, Philip Kotler se svým spoluautorem Kevinem Lane Kellerem, uvádí ve své knize Marketing management následující aktualizovanou verzi 4P.

#### **Lidé (People)**

Lidé reprezentují interní marketing a skutečnost, že zaměstnanci jsou nepostradatelní pro úspěch nejen marketingu, ale celé společnosti. Samotný marketing společnosti pak může být jen tak dobrý, jako samotní lidé uvnitř organizace. Tento prvek také odráží důležitost toho, že marketéři musí spotřebitele vnímat nejen jako osoby nakupující jejich produkty, ale jako lidi, kterým je potřeba porozumět (5).

#### **Procesy (Processes)**

Procesy odrážejí potřebnou disciplínu ve společnosti a vnášejí do marketingu strukturu. Ve správně nastavené společnosti musí marketéři konat své kroky promyšleně a strategicky. Nastavené procesy předchází neefektivním ad hoc úkonům a dávají prostor kreativě pro vytváření převratných produktů (5).

#### **Programy (Programs)**

Mezi programy jsou řazeny všechny aktivity společnosti směrem ke spotřebitelům. Zahrnují dřívější 4P a další aktivity, ať už tradiční offlinové, tak i ty onlinové (5).

#### **Výkon (Performance)**

Zachycuje ukazatele mající finanční i nefinanční dopad na ziskovost a hodnotu společnosti (5).

### 1.5.2 Marketingový mix 8P

Marketingový mix 8P vznikl rozšířením tradičního mixu 4P. Tato metoda má pomoci se stanovením produktové strategie a produktového portfolia firmy. Mezi jednotlivé prvky tohoto marketingového mixu jsou řazeny.

- **Produkt** (Product).
- **Cena** (Price).
- **Místo** (Place).
- **Propagace** (Promotion).
- **Lidé** (People).
- **Procesy** (Processes).
- **Fyzická evidence** (Physical Evidence).
- **Produktivita a kvalita** (Productivity and Quality) (13).

V rozpisu jednotlivých položek vidíme, že jsou zde kromě klasických prvků – produkt, cena, místo a propagace z klasického pojetí marketingového mixu, obsaženy i prvky lidé a procesy z Kotlerova aktualizovaného pojetí. Přídavnými prvky jsou fyzická evidence, která je důležitá hlavně pro výrobky a zboží, jelikož řeší problematiku skladování. Dalším přírůstkem je produktivita a kvalita, která má odrážet důležitost kvalitního zboží jako prostředek uspokojení potřeb zákazníků a zamezení případného zvýšení nákladů na výrobu nekvalitních výrobků (13).

### 1.5.3 Marketingový mix 4C

Marketingový mix 4C je alternativou klasického marketingového mixu 4P. K pojetí marketingového mixu přistupuje výrazněji z pohledu zákazníka. Do jeho prvků lze zařadit následující.

- **Hodnota pro zákazníka** (Customer solution).
- **Náklady** (Cost).
- **Dostupnost řešení** (Convenience).
- **Komunikace** (Communication).

**Tabulka č. 1: Porovnání marketingového mixu 4P a 4C**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 4)

Marketingový mix 4P	Marketingový mix 4C
Produkt (Product)	Hodnota pro zákazníka (Customer solution)
Cena (Price)	Náklady (Cost)
Místo (Place)	Dostupnost řešení (Convenience)
Propagace (Promotion)	Komunikace (Communication)

#### 1.5.4 Marketingový mix 4S

Ve snaze reagovat na významný vliv internetu na svět marketingu, vytvořil Efthymios Constantinides marketingový mix 4S pro marketingové aktivity realizované prostřednictvím internetu. Do tohoto mixu můžeme řadit následující prvky.

- **Strategie** (Scope) – poukazuje na důležitost strategického konání a provázání internetových aktivit s marketingovou strategií, analýzami trhu, analýzami nákupního chování na webových stránkách a nastavení KPI.
- **Webové stránky** (Site) – webové stránky jsou dnes často hlavním komunikačním i prodejním kanálem společnosti. Je proto nutné, aby korespondovaly s její strategií a očekáváním zákazníků tak, aby je rádi využívali a vraceli se na ně (14).
- **Synergie** (Synergy) – pojednává o zajištění synergie tří klíčových komponent, kterými jsou integrace front office, integrace back office a integrace s externími partnery. To představuje propojení internetových aktivit s ostatními marketingovými aktivitami společnosti (14).
- **Systémy** (System) – zahrnují správu kompletního technologického zázemí internetových stránek. Patří sem tedy například hardware, software, síťová infrastruktura atd (14).

#### 1.5.5 Marketingový mix 3V

Marketingový mix 3V vytvořil profesor Nirmalya Kumar ve snaze reflektovat potřebu odpovědi na ekonomické otázky co, jak a pro koho.

- **Hodnotný zákazník** (Valued customer) – má poskytnout odpovědi na otázky koho obsluhovat, a kdo je naším zákazníkem. Dále zda jsou zákazníci spokojení,

jak lze oslovit zákazníky, kteří necítí potřebu produktu společnosti, kdo je uživatelem, kupujícím či ovlivňující osobou a zda je cílový segment dostatečně silný, aby byl prodej ziskový (15).

- **Hodnotná nabídka** (Value proposition) – představuje odpovědi na otázky, zda je nabídka společnosti pro zákazníky dostatečně hodnotná, přináší jim užitek a uspokojuje zákaznické potřeby.
- **Hodnotová síť** (Value network) – odpovídá na otázku, jestli společnost dokáže obsluhovat své zákazníky hodnotnou nabídkou za dosahování zisku (15).

## 1.6 Online marketing

Internet představuje největší revoluci v oblasti komunikace od vynálezu knihtisku. Díky internetu se dnes postupně mění veškerá zaběhlá pravidla komunikace. Nejedná se pouze o nový komunikační prostředek, ale o zásadní změnu pravidel v oblasti zapojení do komunikace (16). „*Nezdá se vám, že s ohledem na tuto skutečnost a související změnu pravidel komunikace, se nezbytně musí změnit také pravidla marketingu?*“ (16)

### 1.6.1 PPC reklama

PPC (Pay-Per-Click) reklama je souhrnný název pro internetové reklamy, za které se platí až v případě prokliku. V České republice se pro PPC reklamy využívá reklamních systémů Google Ads (dříve Google Adwords) a Sklik. Mezi jednotlivé typy reklamy můžeme řadit reklamu ve vyhledávací síti, nebo v obsahové síti prostřednictvím bannerů, textových či kombinovaných reklam.

### 1.6.2 SEO

SEO (Search Engine Optimization) je zkratka pro optimalizaci pro vyhledávače. Ta představuje soubor technik a metod, jejichž cílem je dosáhnout co nejlepších pozic cílových stránek v SERPu neboli ve výsledcích vyhledávání. Díky tomu tak může být dosaženo cíle zajistit co největší organickou neboli přirozenou a neplacenou návštěvnost webových stránek a zprostředkovat informační hodnotu webových stránek uživatelům. Pro dosažení těchto výsledků se využívá on-page faktorů (na stránce), jako například optimalizací klíčových slov v obsahu a titulcích, umístění a správné nastavení souboru sitemap.xml, souboru robots.txt aj. a off-page faktorů (mimo stránku), kterým je například linkbuilding neboli budování portfolia zpětných odkazů, které mají výrazný vliv na page rank neboli hodnotu domény.



### **1.6.3 Email marketing**

Email marketing představuje v dnešní době nejběžnější způsob direct marketingu. Díky svému charakteru představuje nejefektivnější nástroj pro komunikaci se zákazníkem a budování kvalitního a dlouhodobého vztahu.

### **1.6.4 Sociální sítě**

Díky internetu se velká část interpersonální komunikace přemístila na sociální sítě. Jen samotný Facebook má měsíčně více než miliardu uživatelů, což představuje celosvětově přibližně třetinu internetových uživatelů (17). Díky tomuto transferu komunikace i společnosti musely na tuto skutečnost reagovat, a přesunout své aktivity a část komunikace směrem k zákazníkům právě na sociální sítě. Ty pro mnohé z nich dnes již představují i jeden z hlavních prodejních kanálů. Mezi nejznámější sociální sítě můžeme řadit Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, LinkedIn a Bezones.

## **1.7 Analýza vnějšího prostředí**

Na společnost působí celá řada faktorů, které přímo či nepřímo ovlivňují její chování. Pro správné nastavení nejen marketingové, ale i celé strategie fungování společnosti je nutno tyto faktory identifikovat a zanalyzovat jejich dopad.

### **1.7.1 Analýza makroprostředí – PEST**

Pro analýzu vnějšího podnikatelského prostředí, označovaného také jako makroprostředí, se nejčastěji využívá PEST analýzy v některé z jejich modifikací. Ta člení faktory působící na společnost do jednotlivých kategorií dle svého názvu. Jedná se o politicko-legislativní faktory, ekonomické faktory, sociální faktory a technologické faktory. Některé modifikace této analýzy přidávají i další faktory, jako například analýza SLEPTE, která uvažuje také o environmentálním dopadu a zvlášť uvažuje o politických a legislativních faktorech.

#### **Politicko-legislativní faktory**

Politické a legislativní faktory vytyčují směr rozvoje společnosti a zahrnují působení národní, evropské i mezinárodní legislativy. Společně tak tvoří rámec politicko-právního prostředí. To klade nároky na obchodní korporace i podnikatele, a určuje mantinely podnikatelských pravomocí a povinností. Ať už se jedná o vládou stanovená pravidla hospodářské soutěže, zahraničního obchodu či zákony a směrnice, společně na podnikatele a společnosti kladou nároky na jejich dodržování (18).

#### **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory slučují makroekonomické prostředí s mikroekonomickým prostředím společnosti. Na rozhodování manažerů působí převážně prostřednictvím monetární a fiskální politiky. Mezi jejich základní faktory patří například HDP, kupní síla koruny, inflace, úroveň a diferenciací mezd (18).

#### **Sociální faktory**

Daná skupina zahrnuje sociální, demografické a kulturní vlivy, které jsou v úzkém vztahu s životní úrovní dané společnosti. Do těchto faktorů můžeme řadit počet obyvatelstva,

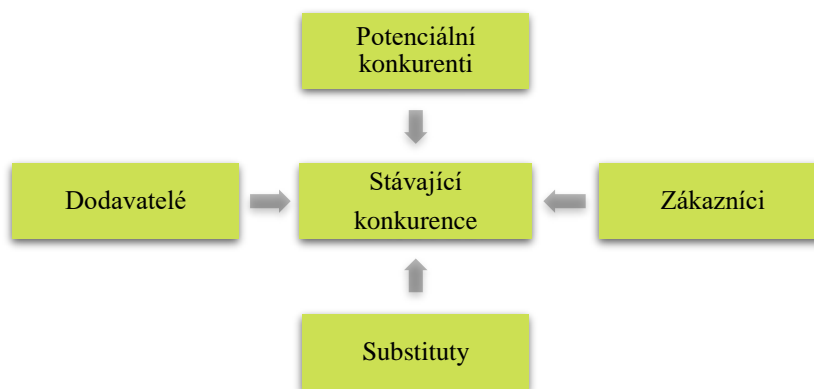
jeho věkovou strukturu, vzdělání, rozmístění a migraci pracovních sil, výši příjmů a výdajů. Preference, zvyklosti a další chování obyvatelstva výrazně ovlivňují rozhodování společnosti co a pro koho vyrábět (18).

### **Technologické faktory**

V dnešní rychle se měnící době technologického vývoje je pro společnost klíčové držet krok s rozvojem. Ten může pro společnost představovat jedinečnou konkurenční výhodu. Faktory technického a technologického prostředí proto představují nejvýznamnější prvky ovlivňující chování lidí a společností. Díky nim společnost může zvyšovat produktivitu práce, šetřit náklady a drahocenný čas a zajistit svou životaschopnost ve vysoce konkurenčním prostředí.

### **1.7.2 Analýza oborového prostředí – PORTER**

Porterův model, známý také jako Porterova analýza pěti sil zkoumá aktuální situaci a vývoj daného odvětví a jeho atraktivnost. Na následujícím schématu je možno pozorovat rozložení jednotlivých prvků tvořících pět konkurenčních sil.



**Obrázek č. 5: Faktory konkurenčního prostředí v odvětví dle Portera**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 18)

### **Stávající konkurenti**

Cílem konkurence je vytváření co nejlepších podmínek pro zákazníky díky konkurenčními boji. V rámci toho se konkurenti předhánějí v tom, kdo poskytne zákazníkovi nejvyšší přidanou hodnotu. Tou může být diferenciací produktu, vyšší míra služeb či další nadstandardní benefity, které vytváří konkurenční výhodu.

### **Potenciální konkurenti**

Vstup nových konkurentů na trh sebou obnáší riziko, že nový hráč ovlivní cenu nebo dosavadní pravidla hry v prodeji daného produktu.

### **Zákazníci**

Zákazníci disponují významným vyjednávacím vlivem. Díky němu jsou schopni ovlivnit cenu či nabízené množství produktů.

### **Substituty**

Substitut představuje odlišný produkt či statek, za který je možno nahradit statek či produkt původní. Hrozba substitutů spočívá v tom, že náhradní výrobek rozšiřuje hranici odvětví a může snižovat poptávku po stávajících produktech (18).

### **Dodavatelé**

Dodavatelé mohou přímo ovlivňovat cenu, kvalitu a nabízené množství finálních produktů pro koncové spotřebitele. Jejich síla vzrůstá zejména v případech, kdy je na trhu malé množství dodavatelů konkrétního statku a odběratelé jsou na nich závislí.

## **1.8 Analýza vnitřního prostředí**

Vnitřním prostředím rozumíme soubor prvků uvnitř organizace a jejich vzájemný vztah. Jedním z nejznámějších přístupů ke klasifikaci vnitřního prostředí společnosti je analytická technika 7S McKinsey, nesoucí název dle svých jednotlivých prvků a společnosti Mc Kinsey, která tento model představila.

### **Strategie**

Strategie představuje soustavu dlouhodobých cílů a postupů k jejich dosažení, včetně potřebných zdrojů (18).

### **Struktura**

Struktura je chápána jako vnitřní organizační a řídicí struktura společnosti, včetně jasného vymezení vzájemných horizontálních či vertikálních vztahů (18).

### **Systémy řízení**

Systémy řízení zahrnují například systémy řízení výroby, systém přijímání zaměstnanců, odměňování aj (18).

### **Spolupracovníci**

Spolupracovníci představují skupinu vedoucích a řídicích pracovníků, zodpovědných za naplňování manažerských rolí (18).

### **Styl vedení**

Styl vedení zahrnuje volbu mezi autokratickým, demokratickým a liberálním stylem vedení. Ten představuje přístup manažerů k vedení svých podřízených a jejich pravomocem v rámci rozhodování organizace.

### **Schopnosti lidí**

Představují úroveň znalostí, schopností a dovedností všech zaměstnanců organizace (18).

**Sdílené hodnoty**

Sdílené hodnoty vyjadřují cíle a hodnoty společnosti, jejich postoj k zákazníkům a firemní kulturu. Rovněž tak sounáležitost zaměstnanců a jejich ztotožnění se sdílenou vizí společnosti.

## 1.9 SWOT analýza

Situační analýzy vnitřního a vnějšího prostředí poskytují vstupní informace pro vypracování SWOT analýzy. Ta je založena na analýze silných (Strengths) stránek a slabých (Weaknesses) stránek, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). Silné a slabé stránky vychází z identifikování vnitřní situace společnosti a příležitosti a hrozby ze situační analýzy vnějšího prostředí. Díky porozumění těmto faktorům pak společnost může využít svých předností, překonat své slabiny, chopit se příležitostí a bránit se hrozbám.

**Tabulka č. 2: SWOT analýza**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 4)

Vnitřní prostředí	<b>S (Strengths)</b> <b>Silné stránky</b>	<b>W (Weaknesses)</b> <b>Slabé stránky</b>
Vnější prostředí	<b>O (Opportunities)</b> <b>Příležitosti</b>	<b>T (Threats)</b> <b>Hrozby</b>

**Tabulka č. 3: Matice SWOT**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 18)

Vnější prostředí \ Vnitřní prostředí	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
	Strategie SO Maxi-maxi	Strategie WO Mini-maxi
Příležitosti (O)		
Hrozby (T)	Strategie ST Maxi-mini	Strategie WT Mini-mini

Díky kombinaci jednotlivých prvků z předchozí matice může společnost generovat 4 rozlišné strategie dle typu kombinace jednotlivých prvků.

- **Strategie SO** – využívá silných stránek k získání výhod z příležitostí vnějšího prostředí.
- **Strategie ST** – využívá silných stránek ke snížení rizika či eliminaci hrozeb.
- **Strategie WO** – snaží se minimalizovat vlastní slabé stránky a využívá příležitostí vnějšího prostředí.
- **Strategie WT** – zaměřená na minimalizaci slabých stránek a potlačení hrozeb (18).



## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato kapitola se zaměřuje na představení společnosti SOVA SYSTEMS Č.R., spol. s.r.o., konkrétně divize SOVA STUDIO a jejího oboru podnikání. Následně bude provedena analýza aktuálního marketingového mixu a využití jednotlivých nástrojů online marketingu. Dále také SWOT analýza vypracovaná za pomoci analýz vnějšího prostředí společnosti PEST a PORTER a doprovodných analýz konkurence a cílové skupiny.

### 2.1 Představení společnosti

Tato bakalářská práce se zaměřuje na návrhy na zlepšení marketingového mixu vzdělávací agentury SOVA STUDIO, která je divizí společnosti SOVA SYSTEMS Č.R., spol. s.r.o.

#### 2.1.1 Základní informace o společnosti

<b>Obchodní firma:</b>	SOVA SYSTEMS Č.R., spol. s.r.o.
<b>Datum vzniku a zápisu:</b>	25. května 1998
<b>Spisová značka:</b>	C 30718 vedená u Krajského soudu v Brně
<b>Sídlo:</b>	Křenová 409/52, Trnitá, 602 00 Brno
<b>Identifikační číslo:</b>	25529498
<b>Daňové identifikační číslo:</b>	CZ25529498
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Statutární orgán:</b>	Jednatel Ing. Petr Mikšovič a jednatel Ing. Petr Mikšovič
<b>Společníci:</b>	Jednatel Ing. Petr Mikšovič a jednatel Ing. Petr Mikšovič
<b>Základní kapitál:</b>	200 000 Kč
<b>Předmět podnikání:</b>	Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej Zprostředkovatelská činnost Pořádání kursů a seminářů Automatizované zpracování dat Činnost organizačních a ekonomických poradců Poskytování software (19)



**Obrázek č. 6: Logo společnosti**

(Zdroj: 20)

### **2.1.2 Charakteristika společnosti**

Vzdělávací agentura SOVA STUDIO vznikla v roce 2002 jako samostatná divize společnosti SOVA SYSTEMS Č.R., spol. s.r.o. Za svého 16letého působení na trhu proškolila více než 20 000 klientů z řad firem i jednotlivců se zájmem o vzdělávání a osobní rozvoj.

Společnost disponuje širokým portfoliem veřejných i vnitrofiremních kurzů, které pokrývají celé spektrum potřeb odborného firemního vzdělávání. Od odborných kurzů účetnictví, logistiky, marketingu, obchodu, mzdové a daňové problematiky, práva, práce na PC, personalistiky, ekonomiky a manažerských dovedností, až po školení měkkých dovedností a rozvojových témat.

Školení jsou realizována prostřednictvím veřejných kurzů, které probíhají v sídle společnosti na Křenové ulici v Brně. Další možností poskytnutí vzdělání jsou firemní školení, která jsou individuálně vytvářena na míru potřeb klienta a realizovaná v sídle jeho společnosti. Mezi doplňkové služby dále patří pronájem učeben a školících prostor včetně zajištění cateringu a dalších doprovodných služeb.

## **2.2 Analýza marketingového mixu**

V dnešní době se lze setkat s celou řadou modifikací marketingového mixu. I přes to, že jsou v teoretické části představeny i nové přístupy k jeho pojetí, pro vypracování analytické části i pro návrh na zdokonalení v praktické části bakalářské práce bude využit klasický a původní model marketingového mixu 4P.

### **2.2.1 Produkt**

Produktem společnosti SOVA STUDIO jsou vzdělávací kurzy a školení. Ty pokrývají celé spektrum potřeb odborného firemního vzdělávání, ale i kurzy osobnostního rozvoje. Dle jejich formy lze dále školení a služby společnosti rozdělit na následující produkty.

#### **Veřejné kurzy**

Mezi veřejné kurzy patří školení tzv. hard skills neboli tvrdých dovedností. Ty zahrnují školení odborných a vědomostních témat a technických dovedností reprezentovány například kurzy DPH, logistickými školení či účetními kurzy. Další oblastí jsou školení soft skills neboli školení měkkých dovedností. Ty jsou zaměřeny na kurzy osobního rozvoje a komunikačních dovedností.

Dle jednotlivých tematických celků jsou kurzy nabízeny v následujících okruzích:

- Organizační management a sekretářky.
- Marketing a obchod.
- Intrakomunitární a zahraniční obchod.
- Logistika, zásobování, skladování výroba.
- Personalistika a pracovní právo.
- Finanční účetnictví a daně.
- Kurzy práce na počítači.
- Rozvoj osobnosti.
- Ekonomika a finance.
- Mzdy a mzdové účetnictví.
- Manažerské dovednosti.
- Bezpečnost a právo.

- Stavebnictví.

V rámci veřejných kurzů jsou s externími lektory domluveny otevřené termíny, do kterých se mohou přihlásit zájemci o dané téma. Přihlašování účastníků probíhá převážně přes webové stránky [www.sovastudio.cz](http://www.sovastudio.cz), na kterých jsou vystaveny informace jak o školení, tak o lektorech. Webové stránky jsou uzpůsobeny jako e-shop, aby byl zákazníkům usnadněn výběr a objednání kurzu.

Pro danou kategorii kurzů spolupracuje společnost SOVA STUDIO s řadou profesionálních lektorů. Vztah, který je s některými z nich řadu let budován, je klíčový pro možnost poskytovat zákazníkům kvalitní služby.

Produkt nemůže fungovat bez obalu, a odlišně tomu není ani v oblasti služeb. Společnost SOVA STUDIO klade velký důraz na péči o zákazníka. Ať už se jedná o pomoc při výběru kurzů, kterou zákazníkům poskytuje specialista zákaznické podpory či o samotný komfort během školení, který je zajištěn zaměstnancem na recepci, který podává účastníkům veškeré informace a materiály na školení zahrnující vytištěnou přednášku a doprovodné studijní materiály. Spokojenost zákazníků je také podpořena pestrým občerstvením, které je účastníkům připraveno na jednotlivé přestávky, spolu s nabídkou studených i teplých nápojů, jako je minerální voda, džus, káva a různé druhy čaje. Při celodenních školení je v ceně kurzu zahrnut i oběd v nedaleké restauraci.

Problémem je však vysoký poměr zrušených kurzů z důvodu jejich nedostatečného obsazení. Každý kurz má předem stanovený počet účastníků, který pokryje alespoň přímé náklady zahrnující honorář lektora, tisk studijních materiálů a občerstvení. Pokud počet účastníků nedokáže pokrýt ani tyto přímé náklady, je daný kurz zrušen. Další účastníci nad tuto hranici dále přispívají k úhradě nepřímých nákladů a tvorbě zisku. Díky nedostatečné obsazenosti však bývá zrušeno více než 50 % naplánovaných kurzů.

## **SOVA INSPIRACE**

SOVA INSPIRACE jsou školení krátkého formátu, která mají jejím účastníkům předat za krátký čas velké množství inspirace a přiblížit danou problematiku. Většinou se jedná o dvouhodinovou snídani doplněnou o ochutnávku budoucího školení z oblasti osobního rozvoje.

### **Vzdělávání na míru**

Tato služba představuje poskytnutí komplexního vzdělávacího programu na míru zaměstnancům a potřebám poptávající společnosti. Na základě zmapování vzdělávacích potřeb lze následně vytvořit vzdělávací plán školení, která jsou přizpůsobena zákazníkovi a dané školení je následně ve většině případů realizováno přímo v jeho sídle.

### **Školící prostory k pronájmu**

Mezi doprovodné služby patří pronájem vzdělávacích místností. Pronájem prostor pro veřejnost je efektivní způsob, jak prostory využít v době, kdy se v nich nekoná školení.

### **2.2.2 Cena**

Cena je u tradičních kurzů stanovována na základě cen konkurence. V porovnání s konkurencí je cena nabízená společností SOVA STUDIO nepatrně vyšší. Za vyšší cenou se však skrývá důraz na poskytovanou kvalitu a služby klientům v průběhu školení. Koncovou cenu navíc může výrazně ovlivnit poskytovaná množstevní sleva. Ta byla zakomponována do cenotvorby na základě přání zákazníků a jejich argumentace, že se množstevní sleva vyskytuje v nabídkách konkurence, a proto musí být začleněna i zde. Díky tomu je finální cena zredukována již při objednávce pro 2 osoby. Výše množstevních slev jsou dále zachyceny v následující tabulce.

**Tabulka č. 4: Přehled poskytovaných množstevních slev**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 20)

Počet účastníků	Výše slevy
2	5 %
3 a více	10 %
5 a více	15 %

U kurzů, které nejsou poskytovány konkurencí je cena stanovována na základě nákladového přístupu.

### **2.2.3 Místo**

Výběr a nákup otevřených vzdělávacích kurzů a školení je realizován prostřednictvím internetového obchodu [www.sovastudio.cz](http://www.sovastudio.cz). Na něm jsou vystaveny všechny naplánované kurzy. Díky jednoduchému principu si zájemce může svůj vybraný kurz vložit do nákupního košíku a po vyplnění fakturačních údajů odeslat objednávku.

V případě, že by někdo nechtěl k nákupu využít webové stránky, může kontaktovat specialistu zákaznické péče, který danému zájemci poradí s výběrem kurzů a případně provede objednávku. Ta je zadána do administrace webových stránek, kde jsou centralizovány veškeré informace o naplánovaných kurzech, objednávkách a zákaznících.

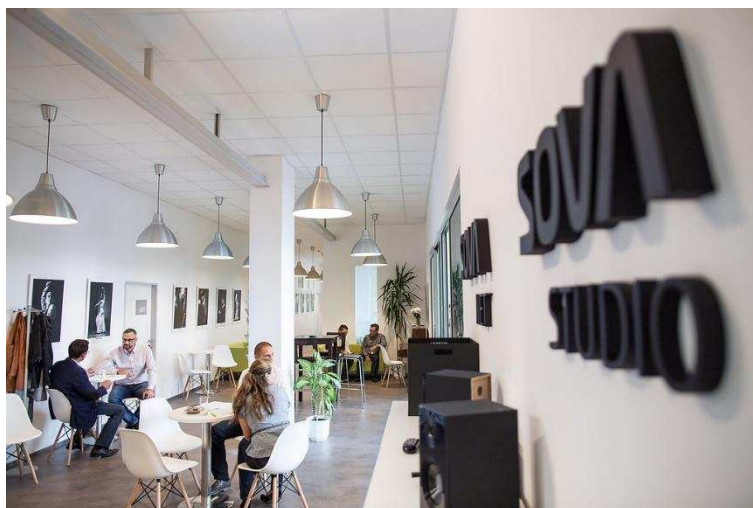
Po odeslání objednávky přijde zákazníkovi automaticky vygenerovaná proforma faktury s pokyny k úhradě dle zvoleného typu. Úhrada vzniklého závazku je možná převodem na účet či hotově při příchodu na daný kurz. Po úhradě je zákazníkovi elektronicky zaslán či osobně předán daňový doklad.

Veřejné kurzy jsou realizovány výhradně v prostorách společnosti SOVA STUDIO, která se nachází na adrese Křenová 409/52 v Brně. Díky této lokalitě, která se nalézá pouhých 600 m a 8 minut chůze od hlavního nádraží, je zajištěna výborná dostupnost k místu školení. Ta je podpořena také četností linek městské hromadné dopravy v dané lokalitě.

I když se jedná o lokalitu blízko centra města, zákazníci cestující autem nemusí mít obavy ani o parkování, jelikož je jim k dispozici prostorné soukromé parkoviště náležící k budově.

Pro účastníky školení či pro zájemce o pronájem školících prostor jsou k dispozici 3 místnosti s celkovou kapacitou až 110 míst. Zasedací místnost disponuje až 10 místy. Malá učebna poskytuje kapacity až pro 40 lidí a velká učebna může být uspořádána až pro 60 účastníků. Díky jejich velikosti a možnosti libovolného uspořádání stolů lze prostory dobře přizpůsobit danému školení, ať už se jedná o velkou přednášku či praktický workshop vyžadující uspořádání pro skupinovou interakci.

Na základě zpětné vazby zákazníků je patrné, že jsou s prostory a jejich vybavením maximálně spokojeni. K tomuto názoru přispěla i rozsáhlá rekonstrukce prostor v roce 2017. Ta účastníkům přinesla novou kuchyňku, kde je pro ně nachystáno bohaté občerstvení včetně teplých i studených nápojů. Dále nové vstupní prostory s moderní recepcí, pohodlnými sedačkami a stolkami, kde mohou účastníci trávit čas o přestávkách či po skončení kurzu debatovat s ostatními účastníky nebo lektorem v pohodovém neformálním prostředí nad kávou.



**Obrázek č. 7: Foto úvodních prostor**

(Zdroj: 20)



**Obrázek č. 8: Foto malá učebna**

(Zdroj: 20)



**Obrázek č. 9: Foto velká učebna**

(Zdroj: 20)

### **2.2.4 Propagace**

Díky propagaci mohou společnosti šířit informace o své obchodní činnosti a nabízet své produkty potenciálním zákazníkům. Při správně nastavené marketingové strategii jsou schopny efektivně komunikovat svou nabídku, oslovovat cílovou skupinu lidí a maximalizovat návratnost investic do marketingu.

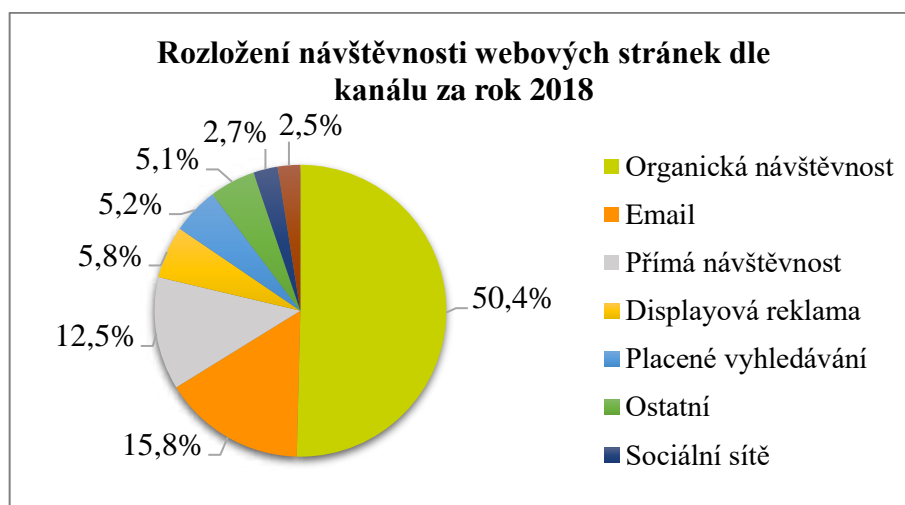


## Reklama

V rámci reklamy se společnost zaměřuje na placenou formu propagace převážně v online prostředí. V rámci offlinové reklamy jsou využívány akorát příležitostné letáky distribuované do jiných kanceláří na adrese společnosti a v místě konání kurzu. Dále je placena malá venkovní reklamní plocha u vstupu do budovy k prezentaci loga. Další reklama se zaměřuje spíše na oblast internetu.

Internetová reklama je dnes velmi oblíbeným nástrojem propagace. Odlišně tomu není ani u vzdělávací agentury SOVA STUDIO. Největší výhodou online marketingu je efektivní vyhodnocování, jelikož je společnost schopna přesně změřit výkon reklamy a ROI neboli návratnost investice, která byla do marketingu vložena. Velkou výhodou pro SOVA STUDIO je spolupráce s partnerskou internetovou agenturou SOVA NET, která se částečně podílí na zajištění marketingových činností společnosti.

Díky prodeji otevřených kurzů primárně přes internetový obchod [www.sovastudio.cz](http://www.sovastudio.cz), je možné efektivně vyhodnocovat zdroj návštěvnosti a určit, který je nejefektivnější.



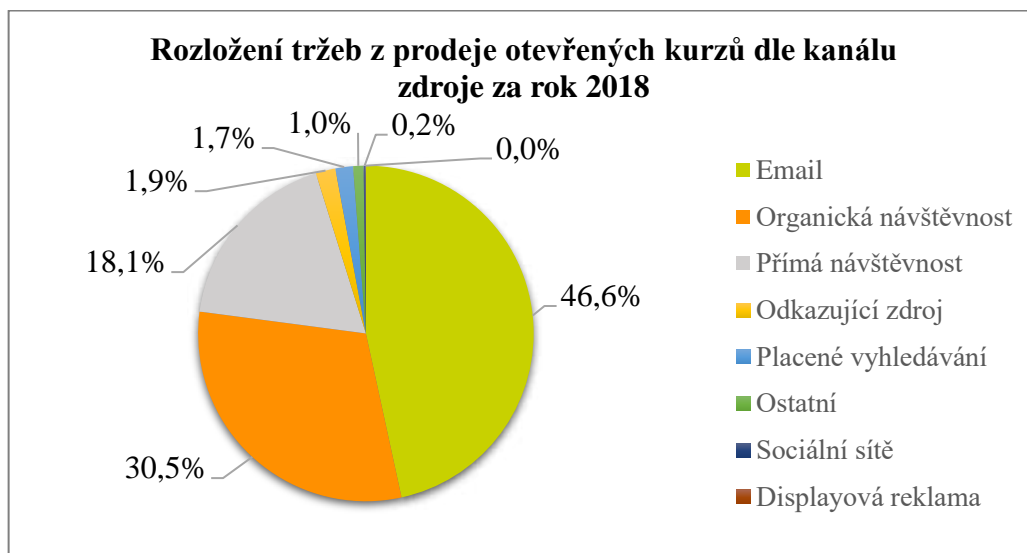
**Graf č. 1: Rozložení návštěvnosti webových stránek dle kanálu za rok 2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 21)

Z grafu výše vidíme, že největší podíl návštěvnosti webové stránky [www.sovastudio.cz](http://www.sovastudio.cz) za rok 2018 tvořila z celých 50 % organická návštěvnost. Tedy když uživatel přišel na webové stránky z výsledků vyhledávání v rámci některého z internetových

vyhledávačů jako Google či Seznam. Druhým nejčastějším kanálem je s 16 % email, tedy kdy uživatel přišel na webové stránky na základě odkazu z hromadného mailingu. Dalším nejčastějším zdrojem návštěv je přímá návštěvnost, kdy uživatel přišel na web přímo po zadání dané webové stránky.

Pro vyhodnocení nejefektivnějšího kanálu je však zapotřebí sledovat i fakt, s jakým podílem se daný kanál podílí na tržbách společnosti. Na základě toho se dá dále usuzovat, do kterých kanálů by se měly vynaložit další prostředky, energie, a který kanál není efektivní a mělo by se buď zpracovat na jeho zlepšení či raději čas a zdroje vynakládat jinnam.



**Graf č. 2: Rozložení tržeb z prodeje otevřených kurzů dle kanálu zdroje za rok 2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 21)

Na grafu výše lze pozorovat, jak které kanály návštěvnosti tvořily podíl tržeb za rok 2018. Z necelých 50 % jsou tržby společnosti tvořeny na základě emailových kampaní, které přitom tvořily pouze 15,8 % návštěv. S konverzním poměrem 3,57 % je tak email marketing nejvýkonnějším kanálem.

Organická návštěvnost s 30,5 % tvoří druhý největší zdroj příjmů. Je však nutno vzít v úvahu, že nejčastějšími klíčovými slovy, přes které uživatel přišel na stránku, jsou brandová klíčová slova jako sova studio, sovastudio, sova studio Křenová Brno, aj. V roce 2017 došlo ke spuštění nových webových stránek a v rámci optimalizace

pro vyhledávače, zkráceně SEO, nebylo provedeno dostatek kroků, které by podpořily zobrazování relevantních stránek společnosti SOVA STUDIO na vyhledávaná klíčová slova.

V rámci reklamy jsou vynakládány finanční prostředky také do PPC reklamy. Tu můžeme dělit na PPC reklamu ve vyhledávací síti, kdy jsou placené první pozice ve výsledcích vyhledávání, které se v předchozích grafech projevují jako placené vyhledávání a PPC reklamu v obsahové síti, která představuje reklamu za pomoci bannerů a textových sdělení zachycenou v grafech výše jako displejová reklama. Z grafů výše lze pozorovat, že i když PPC reklama přivádí na stánku 11 % návštěv, její výkon je zanedbatelný. Z pohledu ROI se tak jedná o neefektivní kanál. V rámci propagace byla placena obecná reklama komunikující vzdělávací agenturu SOVA STUDIO a náhodně vybrané kurzy. Tato strategie se však ukazuje jako neefektivní. PPC reklama však dokáže díky přesnému zacílení oslovit potenciální zákazníky a šířit povědomí o společnosti.

Sociální sítě s 1 % podílu na tržbách nepředstavují také z pohledu ROI vhodný kanál pro investování do reklamy. Zveřejněné příspěvky převážně na sociální síti Facebook jsou komunikovány náhodně a jsou spíše prodejního charakteru. Sociální sítě by však se svou charakteristikou byly vhodnější pro udržování kontaktu s komunitou zájemců o společnost.

### **Podpora prodeje**

Na samotném školení mají účastníci k dispozici promo letáky, prezentující blížící se relevantní kurzy a interní mini magazín s články souvisejícími s aktuálními školení či přehled kurzů v následujícím období. Pro podporu prodeje jsou využívány i slevy a slevové vouchery. Jednou z nejčastějších je množstevní sleva, která je automaticky započítána k ceně v průběhu objednávky. V mimořádných situacích jsou zákazníkům poskytnuty i další příležitosti čerpat slevu či obdržet poukaz na nákup kurzů. Jedná se například o „last minute slevu“, podzimní slevový týden, při kterém zákazník obdrží voucher jako dárek za každý nákup nad určitou cenovou hranici, voucher jako dárek za vyplnění zákaznického průzkumu aj.

## **Public Relations**

Vztah s veřejností je podporován hlavně za pomoci online komunikace pomocí placené reklamy na internetu a prostřednictvím sociálních sítí. V rámci PR spolupřádá společnost SOVA STUDIO konference či jiné události s partnerskou společností SOVA NET. Ty jsou často zaměřené na osobní rozvoj manažerů, marketing či personalistiku, aby v rámci propagace oslovily vhodnou cílovou skupinu. Další metody PR jako podpora cizích akcí, publikace v online či offline zpravodajích či magazínech podporovány nejsou.

## **Osobní prodej**

Osobní prodej je částečně realizován při styku se zákazníky v rámci školení. Při tom se zaměstnanci, převážně ze zákaznické podpory, dostávají v rámci organizačního zajištění akce do přímého kontaktu se zákazníkem, a příležitostně zmíní i další možnosti školení. Ve společnosti aktuálně nepůsobí obchodní zástupce, který by aktivně vyhledával a oslovoval nové klienty. Příchozí poptávky jsou řešeny skrze produktového manažera, který dané zakázky realizuje a částečně i komunikuje se stávajícími zákazníky.

## **Přímý (direct) marketing**

Přímý marketing je realizován za pomoci nástroje pro hromadnou rozesílku emailů. Dle statistik je možno vidět, že se jedná o nejefektivnější prodejní nástroj společnosti. Komunikace je cílena na databázi stávajících zákazníků a zájemců o informace o nových kurzech, kteří si přihlásili odběr newsletterů společnosti. Databáze je členěna dle různých faktorů zahrnující kategorie kurzů, které návštěvníci navštívili, pracovní pozici a další aspekty do celkem do 71 kategorií. Toto členění však není vhodné nejen kvůli špatné přehlednosti, ale i díky absenci strategie přidávání nových kontaktů.

V emailech odesílaných na databázi jsou prezentovány plánované kurzy společnosti s přibližně 2 až 4týdenním předstihem. Pro každý kurz je zaslán alespoň jeden samostatný email, prezentující jen dané školení. Emaily jsou však zasílány nekoordinovaně a dochází tak k přehlcení některých seznamů kontaktů. Jelikož je četnost kurzů z některých oblastí vyšší, některé kontakty dostávají až 10 emailů týdně a jiné jsou kontaktovány pouze 1krát měsíčně.

## 2.3 Analýza cílové skupiny

Správné definování cílové skupiny je pro společnost klíčové. Díky rozdělení trhu z heterogenního na konkrétní homogenní skupiny zákazníků může společnost vynakládat své výdaje na propagaci efektivně, přizpůsobit svůj produkt potřebám cílové skupiny a zvýšit šance na naplnění svých obchodních cílů.

Na základě segmentace a díky definici jejich klíčových představitelů neboli person, je následně možné soustředit propagaci pomocí odpovídajících kanálů s řádně nastaveným zacílením a optimalizovat propagaci vůči jejich potřebám a nastavit korespondující formu a způsob komunikace.

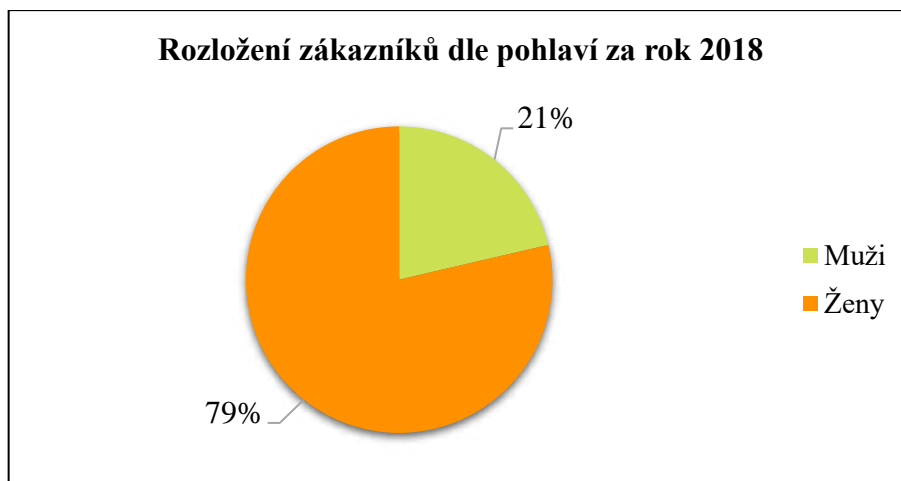
Na následujících grafech jsou zachyceny demografické údaje o zákaznících, kteří za rok 2018 navštívili webovou stránku [www.sovastudio.cz](http://www.sovastudio.cz). Data jsou získána pomocí analytického nástroje Google Analytics, který zachycuje informace a preference uživatelů na základě jejich chování na internetu skrze cookies.



**Graf č. 3: Rozložení návštěvnosti webových stránek dle pohlaví za rok 2018**

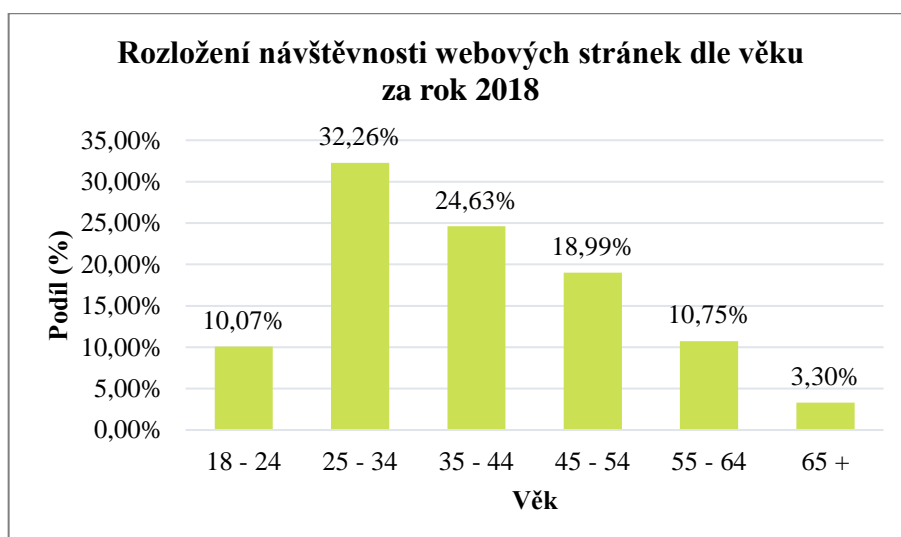
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22)

Na grafu výše lze pozorovat, že 71 % všech návštěvníků webové stránky za rok 2018, byly ženy. Tuto převahu žen v cílové skupině dokládá i demografické rozložení reálných zákazníků za rok 2018, které lze vidět na následujícím grafu, a který zahrnuje 79 % žen.



**Graf č. 4: Rozložení zákazníků dle pohlaví za rok 2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

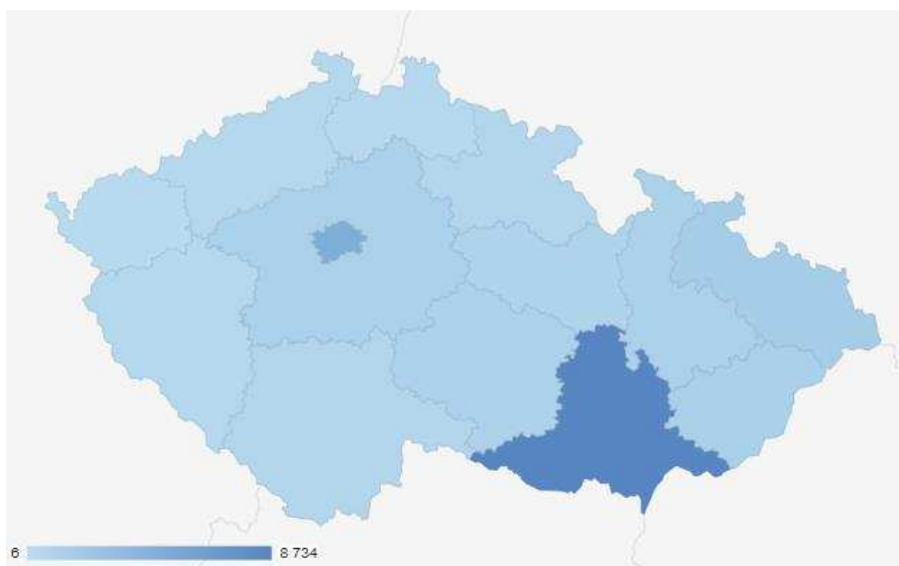


**Graf č. 5: Rozložení návštěvnosti webových stránek dle věku za rok 2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22)

Graf výše zachycuje rozložení uživatelů podle věkové skupiny. Lze pozorovat, že nejčetnější skupina je tvořena z 32,26 % uživateli ve věku 25-34 let. Následná věková kategorie s druhým nejčetnějším zastoupením 24,63 % je 35-44 let.

Na následujícím obrázku je zobrazena mapa České republiky zachycující rozložení četnosti návštěv webové stránky dle jednotlivých krajů.



**Obrázek č. 10: Rozložení návštěvníků webové stránky vzhledem k demografickému rozložení napříč Českou republikou za rok 2018**

(Zdroj: 22)

Obrázek výše zachycuje rozložení návštěvnosti webových stránek dle krajů uživatelů. Lze zde tak pozorovat, že nejčastější lokalitou návštěvníků stránek je dle předpokladu Jihomoravský kraj. Následující tabulka doplňuje mapu o konkrétní procentuální rozložení jednotlivých krajů. Je z ní patrné, že z Jihomoravského kraje je konkrétně 39,57 % uživatelů. 20,10 % uživatelů je dále z Hlavního města Prahy.

**Tabulka č. 5: Rozložení návštěvníků webové stránky dle krajů České republiky za 2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22)

<b>Kraj</b>	<b>Podíl návštěvnosti webové stránky (v %)</b>
Jihomoravský kraj	<b>39,57 %</b>
Hlavní město Praha	<b>20,10 %</b>
Moravskoslezský kraj	<b>6,38 %</b>
Zlínský kraj	<b>5,49 %</b>
Olomoucký kraj	<b>4,85 %</b>
Středočeský kraj	<b>4,73 %</b>
Kraj Vysočina	<b>4,29 %</b>
Pardubický kraj	<b>3,52 %</b>
Jihočeský kraj	<b>2,58 %</b>
Královéhradecký kraj	<b>2,42 %</b>
Ústecký kraj	<b>2,03 %</b>
Plzeňský kraj	<b>1,93 %</b>
Liberecký kraj	<b>1,36 %</b>
Karlovarský kraj	<b>0,72 %</b>
Neurčeno	<b>0,03 %</b>



Na následujícím grafu je zachyceno, přes která zařízení uživatelé nejčastěji navštěvují webové stránky. Je patrné, že 79 % uživatelů navštěvujících webovou stránku přichází přes desktop. Nejedná se sice o demografický údaj přímo vypovídající o uživateli, ale je užitečný pro nastavení PPC reklamy a optimalizaci stránek pro uživatele.



**Graf č. 6: Rozložení návštěvnosti webových stránek dle zařízení za rok 2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22)

### 2.3.1 Segmentace trhu

Segmentace rozděluje trh na homogenní skupiny zákazníků. Vybraný segment reprezentuje osoby, které jsou spjaty společnými zájmy, uživatelským chováním, demografickými údaji či jinými prvky. Pro společnost je klíčové správně definovat své segmenty zákazníků a vybrat z nich několik klíčových dle jejich potenciálu. Pro vzdělávací společnost SOVA STUDIO jsou klíčové následující tři segmenty, které jsem v rámci bakalářské práce definovala. Jejich specifikace vychází z dat o návštěvnících webové stránky z Google Analytics, zachycených výše v této kapitole, na základě dotazníkových šetření mezi účastníky kurzu a na základě příchozích objednávek, zachycujících pracovní pozici objednavatele. Segmentace rovněž reflektuje skutečnost, že 88,6 % daňových dokladů k objednávkám za rok 2018 bylo vystaveno pro obchodní společnosti, které se rozhodly vyslat své zaměstnance na školení a rozšířit tak jejich kvalifikaci či akceptovaly požadavky svých zaměstnanců a vybraná školení jim uhradily. Jednotlivé segmenty proto tvoří zaměstnanci právě těchto společností.

**Tabulka č. 6: Klíčové segmenty**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 23, 24, 25)

	<b>Segment 1</b>	<b>Segment 2</b>	<b>Segment 3</b>
<b>Pohlaví</b>	Žena	Muž	Žena
<b>Věk</b>	25-34	35-44	45-54
<b>Povolání</b>	Personalistka	Manažer	Účetní
<b>Bydliště</b>	Brno-město	Brno-venkov	Brno-venkov
<b>Průměrná měsíční mzda</b>	28 683 Kč	74 790 Kč	44 970 Kč
<b>Relevantní potřeby</b>	Zajišťovat stabilní tým spokojených zaměstnanců a rozvíjet jejich kvalifikaci	Zajistit motivaci svého týmu, rozvíjet své komunikační schopnosti; dosahovat stabilních výsledků sebe a svého týmu	Udržet si kvalifikaci a reagovat na novely zákonů
<b>Primárně objednáváno pro</b>	Jiné osoby	Kombinovaně	Vlastní osobu
<b>Relevantní oblasti vzdělávání</b>	Personalistika a pracovní právo; mzdy a mzdové účetnictví; odborné kurzy pro ostatní zaměstnance	Manažerské dovednosti; osobní rozvoj; odborné kurzy pro podřízené zaměstnance	Finanční účetnictví a daně; ekonomika a finance

### 2.3.2 Persony

Persona popisuje typického představitele cílové skupiny. Díky jejímu zpracování se dá konkrétně zmapovat profil osoby, která zastupuje některý ze segmentů trhu. Tento profil, většinou fiktivní osoby, poskytuje reálnější obraz zákazníka, a je tak snazší přizpůsobit mu produkt a jeho komunikaci. Na základě stanovených cílových skupin jsem vytvořila následující persony.

### **Persona 1 – Kristýna Nová**

Kristýna je empatická, přátelská a velice aktivní žena. Je jí 29 let a je čerstvě vdaná. S manželem žijí v centru, avšak brzy plánují výstavbu rodinného domu v okolí Brna. Před 2 lety se jí s manželem narodila dcera. Ve volném čase ráda sportuje, věnuje se zdravému životnímu stylu, nebo své rodině.

Kristýna pracuje již 4 roky ve velké výrobní společnosti na pozici personalistky. Aktuálně se vrátila po rodičovské dovolené. Na návrat se velice těšila, jelikož ji její práce naplňuje a je obklopena skvělými kolegy, stejně optimisticky naladěnými jako ona. Po návratu je plná nových nápadů, jak rozvíjet zaměstnance, motivovat je k práci a zvyšovat jejich kvalifikaci. I když je obklopena kolegy z technických oborů, díky svému zodpovědnému přístupu má přesně zmapovanou jejich náplň práce a její úskalí. Vzdělávací potřeby zaměstnanců pravidelně diskutuje s mistry a vedoucími jednotlivých úseků. Dle jejich požadavků hledá vhodná školení nebo sama aktivně přichází s novými nápady. Než se rozhodne pro konkrétní kurz, srovnává jeho cenu a specifika s dalšími nabídkami. U výběru si cení srozumitelné prezentace školení a dobré zákaznické podpory, jelikož se často doptává na další informace.

Kromě nábory nových zaměstnanců a péče o stávající má na starost i částečné řešení mzdové agendy. Proto i ona sama občas potřebuje využít odborné školení reflektující novely zákonů. Mimo to ráda zkoumá nové možnosti k efektivnímu nábory zaměstnanců a udržení pozitivní firemní kultury.

### **Persona 2 - Luboš Květnička**

Luboš je pohodový 39letý muž. Žije na okraji Brna v nově postaveném rodinném domě, kam se přestěhoval před 4 lety se svojí ženou a 7letým synem. Rád sportuje, v létě jezdí na kole a v zimě na lyžích.

Luboš pracuje v nadnárodní korporaci. Již 2 roky zde vede svůj 10členný tým na oddělení e-commerce. Luboš je asertivní člověk a dobrý leader. Tyto schopnosti u něj převažují nad technickými znalostmi. Ovšem díky svým vlastnostem je schopen řídit tým specialistů různých oborů. Velmi si zakládá na motivaci a rozvoji svého týmu. Neustále

hledá nové konference a školení, kde by si jeho tým mohl zvýšit kvalifikaci a zefektivnit práci. Na konference vyráží spolu s celým týmem. Pokud se jedná o odborné školení pro některého zaměstnance, vysílá jej samostatně. U výběru preferuje stručný a jasný přehled obsahu školení a jaký přínos bude mít pro práci daného zaměstnance. Za školení je ochoten zaplatit více, pokud ví, že se jedná o kvalitní investici, která bude mít jasně viditelný efekt. Když ho nějaké téma zaujme, sám si rád zajde na školení, které by zvýšilo jeho manažerské schopnosti či mu pomohlo ve výkonu jeho povolání.

### **Persona 3 - Marie Šťastná**

Marii je 51 let. Bydlí ve starším rodinném domku na okraji Brna, který zdědila po své rodině. S manželem, se kterým nedávno oslavila 30. výročí svatby, dům postupně zrekonstruovali podle svých představ. Mají dvě dospělé děti, syna a dceru, které již žijí samostatně. Již 3 roky je hrdou babičkou. Dcera jí i s vnoučkem pravidelně navštěvuje. Ve volném čase ráda pracuje na zahrádce, cestuje, chodí do přírody, nebo vaří či peče nové či tradiční recepty pro svoji rodinu.

Marie již 15 let pracuje ve strojírenské firmě jako hlavní účetní. Ve své práci je velice zkušená, proto k ní často ostatní chodí pro radu. I ona ovšem ví, že musí umět reagovat na změny v zákonech, novelty a pracovat s novými systémy či metodami. Aby si udržela svoji kvalifikaci a krok s dobou, vyhledává několikrát do roka školení, převážně reflektující novinky v zákonech. Má své oblíbené lektory, jejichž školení vyhledává. Tato školení objednává i pro své kolegyně. Pokud přijde nová kolegyně či je nutno reagovat na změny ve firmě, hledá odpovídající školení ve společnosti, se kterou má již zkušenost a které věří.

## 2.4 Analýza konkurence

Na trhu se vzdělávacími službami, ve kterém se pohybuje vzdělávací společnost SOVA STUDIO, se jako na mnohých dalších vyskytuje monopolistická konkurence. Ta je typická velkým množstvím konkurentů, nabízejících diferenciovaný produkt. Průzkumem konkurence je možné odhalit mezery na trhu, poznat své silné a slabé stránky, a hlavně poznat další nabídku a její specifika, mezi kterou zákazník vybírá.

I přes to, že jednou z prioritních oblastí působení SOVA STUDIA je nabídka vzdělávacích kurzů na míru, které je možno realizovat napříč celou Českou republikou, jsou v rámci průzkumu konkurence zkoumané společnosti, působící svou činností v Brně a okolí.

Mezi hlavní konkurenty společnosti SOVA STUDIO můžeme řadit Top Vision, s.r.o., MBK Consulting, s.r.o., TSM, spol. s r.o. a INTEGRA CENTRUM s.r.o. Tyto společnosti jsem vybrala na základě srovnatelné šíře poskytovaných kurzů konaných v Brně a dle výše tržeb z prodeje výrobků a služeb za rok 2017. V následující tabulce jsou srovnány klíčové faktory jednotlivých vzdělávacích agentur. Mimo základních informací zde lze pozorovat i jejich finanční výkon reprezentovaný tržbami z prodeje zboží a služeb a výsledek hospodaření. Tato data jsou převážně za rok 2017 a získána z veřejně dostupných výkazů zisku a ztrát daných společností. Dále jsou srovnávány poskytované vzdělávací služby a jejich rozsah. Jako poslední je porovnáno působení konkurentů na internetu a sociální síti Facebook. Data prezentující odhadovanou návštěvnost jsou získána pomocí nástroje SimilarWeb. Tato data nastiňují počet uživatelů, kteří za sledovaný měsíc leden 2019 navštívili webové stránky daného konkurenta. Data jsou pouze orientační a nemusí reflektovat skutečné hodnoty.

**Tabulka č. 7: Analýza konkurence**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 20, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36)

	<b>SOVA SYSTEMS Č.R., spol. s.r.o.</b>	<b>Top Vision, s.r.o.</b>	<b>MBK Consulting s.r.o.</b>	<b>TSM, spol. s r.o.</b>	<b>INTEGRA CENTRUM s.r.o.</b>
<b>Základní informace</b>					
<b>IČ</b>	25529498	05533481	26260433	00208914	26234203
<b>Sídlo</b>	Křenová 409/52, Brno	Křižíkova 36a, Praha 8	Veveří 2581/102, Brno	Dukelská 117/12, Vyškov	Jabloňová 662/7, Brno
<b>Webové stránky</b>	sovastudio.cz	topvision.cz	mbk.cz	tsmvyskov.cz	integracentrum .cz
<b>Působení na trhu od roku</b>	2002	2001	1991	1990	2000
<b>Ekonomické ukazatele</b>					
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb za rok 2017</b>	3 686 000 Kč	42 523 000 Kč	11 022 000 Kč	18 578 000 Kč	17 327 000 Kč (za rok 2016)
<b>Výsledek hospodaření po zdanění za účetní období 2017</b>	12 000 Kč	-1 354 000 Kč	108 000 Kč	-155 000 Kč	2 499 000 Kč (za rok 2016)
<b>Informace o poskytovaných vzdělávacích aktivitách</b>					
<b>Lokalita školení (v rámci otevřených kurzů)</b>	Brno	Brno, Praha, Plzeň	Brno, Praha Jihlava Ostrava	Brno, Praha, Plzeň, Zlín, Ostrava, Olomouc, České Budějovice, Ústí nad Labem, Hradec Králové, Vyškov	Brno, Praha, České Budějovice, Hradec Králové, Jihlava, Olomouc, Opava, Ostrava, Plzeň, Zlín
<b>Vlastní zázemí pro otevřené kurzy</b>	Ano	Ne	Ano	Ne	Ne

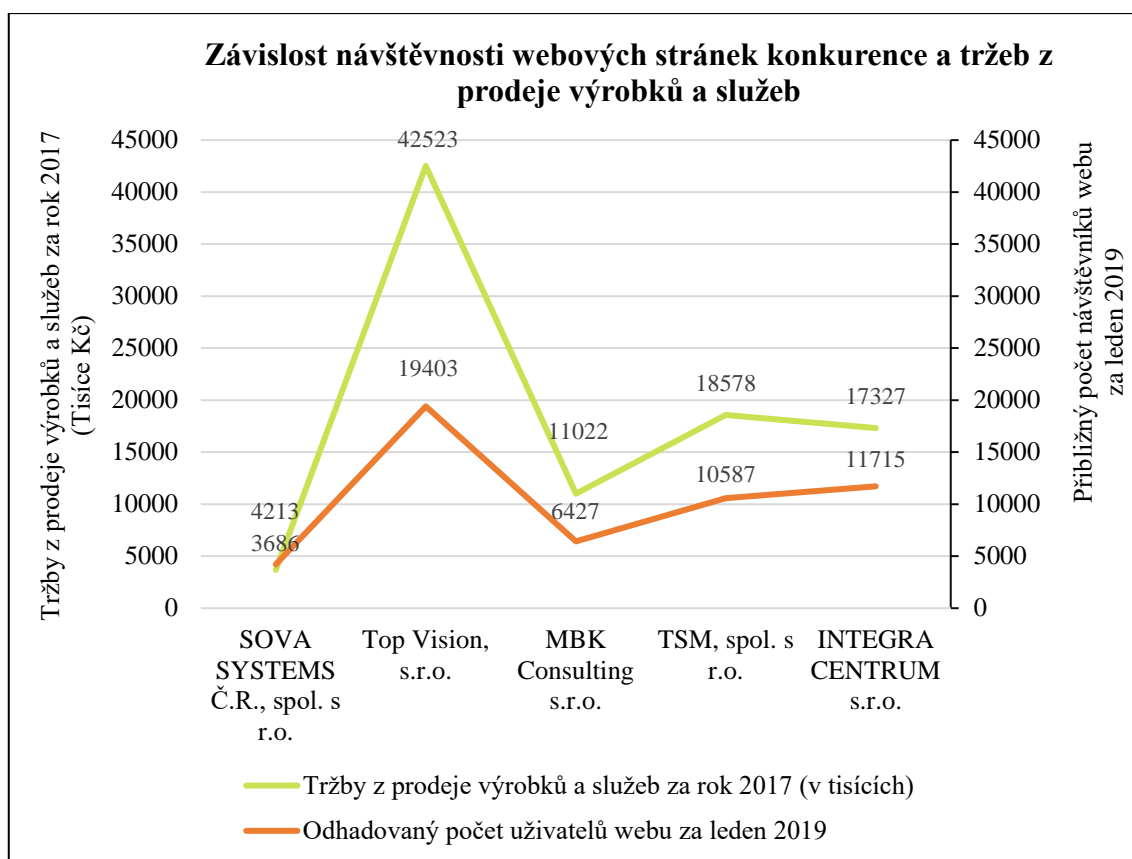
<b>Zakázkové vzdělávání</b>	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
<b>Akreditované kurzy</b>	Ne	Ne	Ne	Ano	Ano (v rámci zakázkového vzdělávání)
<b>Videokurzy</b>	Ne	Ano	Ne	Ne	Ano
<b>Školené oblasti vzdělávání v rámci otevřených kurzů</b>					
<b>Organizační management a sekretářky</b>	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne
<b>Marketing a obchod</b>	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne
<b>Intrakomunitární a zahraniční obchod</b>	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano
<b>Logistika, zásobování, skladování, výroba</b>	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne
<b>Personalistika a pracovní právo</b>	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano
<b>Finanční účetnictví a daně</b>	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
<b>Kurzy práce na PC</b>	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne
<b>Rozvoj osobnosti</b>	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne
<b>Ekonomika a finance</b>	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano
<b>Mzdy a mzdové účetnictví</b>	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano
<b>Manažerské dovednosti</b>	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne
<b>Bezpečnost a právo</b>	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
<b>Stavebnictví</b>	Ano	Ne	Ne	Ano	Ano
<b>Kvalita a BOZP</b>	Ne	Ano	Ano	Ne	Ne
<b>Zdravotnictví, potravinářství</b>	Ne	Ne	Ano	Ne	Ne

Obce a města	Ne	Ne	Ne	Ano	Ano
<b>Okruh zákazníků na internetu</b>					
<b>Odhadovaný počet návštěv webu za leden 2019</b>	4 213	19 403	6 427	10 587	11 715
<b>Počet fanoušků na Facebooku</b>	850	1 853	452	117	278

Z analýzy konkurence je patrné, že největším hráčem na trhu vzdělávacích kurzů je společnost Top Vision, s.r.o. Oproti ostatním převažuje nejen z hlediska tržeb z prodeje výrobků a služeb, patrného z výkazu zisku a ztrát k 31. 12. 2017, ale i z hlediska velikosti publika oslovaných zákazníků. Návštěvnost jejich webových stránek za leden 2019 je 4,6krát vyšší než návštěvnost webových stránek společnosti SOVA STUDIO.

Na základě srovnání konkurentů je patrná i významná závislost mezi měsíční návštěvností webových stránek a tržeb z prodeje výrobků a služeb. Tato závislost je zachycena i na následujícím grafu, který vychází z dat v analýze konkurence.





**Graf č. 7: Závislost návštěvnosti webových stránek konkurence a tržeb z prodeje výrobků a služeb**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 30, 31)

I přes to, že je návštěvnost některých konkurentů ovlivněna i faktem, že poskytují vzdělávací služby i v jiných lokalitách, a mají tak širší cílovou skupinu, je z grafu výše patrné, že pro dosažení cíle společnosti SOVA STUDIO stát se nejlepším poskytovatelem vzdělávání v Jihomoravském kraji, který je měřitelný na základě tržeb z prodeje zboží a služeb, měla by společnost mimo jiné zvýšit návštěvnost svých webových stránek relevantními uživateli.

Vzhledem k porovnání velikosti nabídky vzdělávacích oblastí je vidět, že není potřeba rozšiřovat okruh vzdělávacích aktivit, ale zapracovat na propagaci, aby bylo dosaženo zvýšení tržeb z prodeje kurzů a školení.

## **2.5 PEST analýza**

Vnější faktory působící na společnost je možno identifikovat za pomoci PEST analýzy. Ta ve své původní podobě zkoumá politicko-legislativní faktory, ekonomické faktory, sociální faktory a technologické faktory. Na základě přihlédnutí k sektoru působení vzdělávací agentury SOVA STUDIO bude provedena ve své originální podobě bez přídavných působících faktorů obsažených například ve SLEPTE analýze.

### **2.5.1 Politicko-legislativní faktory**

Politické a legislativní faktory určují mantinely podnikatelského chování. Společnosti jsou povinny dodržovat řadu legislativních opatření. Mezi základní patří zákoník práce definovaný zákonem č. 262/2006 Sb. a jeho novely. Ten klade povinnosti na zaměstnavatele spojené se vznikem, zánikem a pravidly průběhu pracovního poměru zaměstnance, řeší problematiku bezpečnosti práce a další povinnosti kladené na zaměstnavatele.

V oblasti vzdělávání jsou nepostradatelnou součástí legislativních faktorů ovlivňující společnosti v tomto sektoru požadavky kladené pro získání akreditace na vzdělávací programy. Ty vyplývají ze zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů a vyhlášky č. 176/2009 Sb., stanovující náležitosti žádosti o akreditaci vzdělávacího programu. Akreditovaná vzdělávací zařízení jsou následně pravomocná realizovat rekvalifikační kurzy, které jejich účastníkům poskytují novou kvalifikaci na trhu práce. Díky akreditaci tak mohou vzdělávací společnosti získat značnou konkurenční výhodu.

Nemalý vliv na podnikatele má i legislativa Evropské unie. 25. května 2018 vešlo v platnost obecné nařízení Evropské unie o ochraně osobních údajů neboli GDPR (General Data Protection Regulation). Jeho cílem je co nejvíce hájit práva občanů EU a zabránit neoprávněnému zacházení s jejich daty. Pro podnikatelské subjekty, které jsou správci osobních údajů, toto nařízení přináší široké spektrum povinností, které jsou velmi náročné jak časově, tak finančně.

Evropská unie však podnikatelům poskytuje i příležitosti v podobě poskytování dotací. V sektoru vzdělávání je nejvýznamnější dotací POVEZ II. Tento projekt Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců (dále jen POVEZ II), umožňuje podnikatelům získat finanční prostředky na vzdělávání nebo rekvalifikaci stávajících i budoucích zaměstnanců.

### **2.5.2 Ekonomické faktory**

Mezi základní ekonomické faktory můžeme řadit míru inflace. Podle prognózy se v následujících letech 2019 a 2020 bude míra inflace shora přibližovat k 2% cíli ČNB. Inflace však nemá na dané odvětví vzdělávání výrazný vliv. Naopak je tomu u pohledu na vývoj nezaměstnanosti. Ta koncem roku 2018 dosáhla dramatických 2,8 %. Díky tomuto nedostatku pracovních sil a boji společností o zaměstnance není vyvíjen dostatečný tlak na uchazeče, aby zvyšovali svoji kvalifikaci prostřednictvím vzdělávacích kurzů. Zaměstnavatelé rovněž často nejsou ochotni vynakládat čas svých zaměstnanců na jejich rozvoj. Příznivý vliv na odvětví vzdělávání však může mít vývoj HDP a růst mezd. I když koncem roku 2018 růst ekonomiky zaznamenal mírnou stagnaci, dle prognóz se nadále udrží v celoročním úhrnu nad 3% hranicí. Zvyšující se spotřeba domácností ve spojení s rostoucím trendem hrubé mzdy může mít vliv na touhu jednotlivců investovat do svého osobního rozvoje. Díky tomuto trendu by tak mohlo stoupnout procento osob, které si školení uhradí samo, a navýší tak aktuálních 11,4 % takto uskutečněných objednávek.

### **2.5.3 Sociální faktory**

Vzdělávací společnost SOVA STUDIO provozuje své otevřené kurzy a školení ve svém sídle na ulici Křenová v Brně. Díky této lokaci jsou primárními zákazníky otevřených kurzů obyvatelé Jihomoravského kraje, kterých je k 31. 12. 2017 1 183 207 (37). Významným zákazníkem společnosti jsou zaměstnavatelé, kteří vysílají své zaměstnance na odborná školení, která jsou potřebná pro výkon jejich pracovní pozice, zvýšení jejich kvalifikace či zvýšení celkové konkurenceschopnosti dané společnosti. Dle dat ministerstva průmyslu a obchodu bylo ve 3. kvartále roku 2018 v České republice 2 497 236 podnikatelů z řad fyzických i právnických osob. Z toho je 276 799 podnikatelů situováno v Jihomoravském kraji, který je hlavním polem působení vzdělávací agentury

SOVA STUDIO (38). Konečný stav počtu ekonomických subjektů za rok 2017 v Jihomoravském kraji včetně jejich rozložení dle počtu zaměstnanců lze pozorovat v tabulce níže.

**Tabulka č. 8: Ekonomické subjekty se sídlem v Jihomoravském kraji (stavy k 31. 12.)**

(Zdroj: 39)

	2013	2014	2015	2016	2017	Rozdíl 2017-2016	Index 2017/2016
Ekonomické subjekty celkem	295 523	300 204	304 729	309 786	314 742	4 956	101,6
v tom:							
fyzické osoby	220 142	222 166	223 682	229 632	231 223	1 591	100,7
z toho živnostníci	189 938	195 020	200 549	203 507	206 668	3 161	101,6
právnícké osoby	75 381	78 038	81 047	80 154	83 519	3 365	104,2
z toho: obchodní společnosti	45 308	47 612	49 951	52 521	55 335	2 814	105,4
z toho: spol. s r. o.	41 546	43 831	46 118	48 684	51 470	2 786	105,7
akciové spol.	2 837	2 850	2 901	2 917	2 940	23	100,8
v tom s počtem zaměstnanců:							
neuvedeno	169 589	171 723	176 248	179 947	183 564	3 617	102,0
bez zaměstnanců	93 514	95 433	95 476	95 888	96 839	951	101,0
1 - 9 zaměstnanců	25 847	26 455	26 358	27 205	27 434	229	100,8
10 - 49 zaměstnanců	5 193	5 199	5 227	5 315	5 418	103	101,9
50 - 249 zaměstnanců	1 162	1 174	1 196	1 200	1 249	49	104,1
250 a více zaměstnanců	218	220	224	231	238	7	103,0
z toho s převážující činností:							
zemědělství, lesnictví a rybářství	12 412	12 928	13 943	15 020	16 070	1 050	107,0
průmysl	38 703	39 121	39 444	40 022	40 899	877	102,2
stavebnictví	35 323	35 874	36 425	36 858	37 612	754	102,0
velkoobchod, maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	61 595	63 831	67 243	69 040	69 141	101	100,1

## 2.5.4 Technologické faktory

Technologie jsou dnes součástí života každého z nás. Pro společnosti, jejichž prodej je realizován stejně jako u společnosti SOVA STUDIO prostřednictvím e-shopu, poskytují technologie nejen prostředek pro realizaci obchodní činnosti, ale jejich úroveň ovlivňuje i míru zákaznické spokojenosti. Ta neobnáší pouze spokojenost s dodaným produktem či službou, ale zajištění komfortu pro zákazníka v rámci jeho celého styku se společností. Od technologické úrovně internetového obchodu, faktorů zajišťujících rychlejší načítání stránek e-shopu společnosti, přes dostatečnou nabídku platebních metod, které by klient preferovat, až po využívání moderních metod pro naplnění care fáze.

Dále mohou technologické faktory výrazně ovlivnit čas zaměstnanců při výkonu určitých činností. Převážně se jedná o čas strávený administrativou a korespondencí. Technologicky pokročilá administrace webového řešení společnosti může automaticky

zákazníkům zasílat notifikační emaily s pokyny k platbě, automaticky generovat faktury, hlídat datum splatnosti, ekonomické ukazatele či informovat zákazníky o blížících se kurzech a dalších příležitostech. Tento ušetřený čas může zaměstnancům poskytnout prostor pro výkon užitečnějších činností či může majitelům poskytnout příležitost snížit mzdové náklady na zaměstnance vykonávající dané činnosti.

## **2.6 Porterova analýza**

Porterův model pěti sil analyzuje atraktivnost daného odvětví. Na základě zmapování situace a vývoje daného odvětví dokáže určit interakci působících faktorů. Mezi ty lze řadit stávající konkurenci, hrozba vstupu nových konkurentů, vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů a hrozba substitutů. Díky tomu je možno identifikovat vyjednávací pozici společnosti a samotný potenciál daného odvětví.

### **2.6.1 Stávající konkurence**

Mezi stávající konkurenci lze řadit společnosti poskytující další mimoškolní vzdělávání se sídlem či působením v Brně a okolí. Konkrétní konkurenti jsou blíže specifikováni v kapitole 2.4 Analýza konkurence. Pro Porterův model je však klíčový pohled na rivalitu mezi stávající konkurencí. Na trhu se sice vyskytuje řada hráčů, ale nepanuje mezi nimi rivalita, která by byla charakteristická využíváním nekalých praktik. Mezi ojedinělé nekalé praktiky lze řadit cílení na brandová klíčová slova konkurence neboli cílení PPC reklamy ve vyhledávací síti na klíčová slova zahrnující název konkurenční společnosti. To však dnes nepředstavuje mimořádný jev. Nelze tedy říci, že by na trhu panovala nezdravá konkurenční rivalita, která by se projevovala snahami o diskreditaci ostatních. Ovšem vzhledem k velkému množství konkurentů na trhu, kteří se předhánějí v marketingových aktivitách ve snaze o získání zákazníků, je patrná silná konkurenční rivalita.

### **2.6.2 Hrozba vstupu nových konkurentů**

Pro vstup na trh společností poskytující mimoškolní vzdělávání, nejsou kladeny mimořádné legislativní požadavky. Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti patří mezi volné živnosti. Tento typ živnostenského

oprávnění je podmíněn pouze splněním všeobecných podmínek, kterými jsou svéprávnost a bezúhonnost. Hrozbu vstupu nových konkurentů tak považují za významnou. Jejich nárůst je navíc nejvíce patrný v době, kdy jsou zveřejněny nové dotační projekty. Takovéto společnosti ovšem po skončení dotace svou činnost běžně ukončí. Pro nově vstupující společnost na trh, která by chtěla pokrýt široké spektrum vzdělávacích služeb, je totiž náročné nejen vybudovat kvalitní vztah se zákazníky, ale hlavně se školiteli. Ti jsou pro poskytování kvalitních vzdělávacích služeb klíčoví. Vybudování takového partnerského vztahu vyžaduje značnou časovou náročnost a úsilí. I přes to považují hrozbu vstupu nových konkurentů za dosti významnou, jelikož si v daných obdobích dotací mohou případní konkurenti naklonit značnou část trhu, a připravit tak společnost SOVA STUDIO o případné tržby.

### **2.6.3 Vyjednávací síla zákazníků**

Zákazníci a jejich spokojenost je klíčová pro každou společnost. Díky uvědomění si této moci, již zákazník disponuje, může dle typu využívaného produktu ovlivňovat svého dodavatele. Pro zákazníky společnosti SOVA STUDIO není problém využít služeb konkurenční společnosti. Díky této významné vyjednávací síle, kterou zákazníci disponují, a kterou si dobře uvědomují, mohou zasahovat do cenotvorby a vyjednávat si vlastní podmínky. Mezi ty například patří integrace požadované množstevní slevy do objednávkového procesu.

### **2.6.4 Hrozba substitutů**

Substitutem pro tradiční vzdělávací kurzy a školení mohou být dnes stále oblíbenější online školení, webináře, podcasty či tutoriály. Ty jsou v dnešní uspěchané době technologií moderním nástrojem pro osoby, které chtějí rozšířit či prohloubit své znalosti, ale nechtějí či z časových důvodů nemohou navštívit kurz fyzicky. Tento substitut v současné době představuje velkou hrozbu, jelikož si již nyní podmanil významnou část trhu. V budoucnu by jeho role mohla nahradit část trhu pořadatelů běžných školení.

### **2.6.5 Vyjednávací síla dodavatelů**

Nejvýznamnějším dodavatelem vzdělávací agentury SOVA STUDIO jsou samotní lektori. Ti nejsou se společností v pracovně právním vztahu, nýbrž figuruji jako dodavatelé. U známějších osob z řad školitelů lze pozorovat význačnou vyjednávací sílu, a to hlavně v oblasti odměny za školení. Společnost by na trhu sice mohla najít jiné lektory školící dané téma za nižší cenu, ovšem přijít o kvality a renomé daného školitele, kterého zákazníci sami vyhledávají, by pro společnost nepředstavovalo vhodný krok.

## 2.7 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza zachycuje klíčové faktory společnosti SOVA STUDIO ze situačních analýz, průzkumu konkurence a poznání vlastních zákazníků a transformuje je do silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Díky zmapování těchto faktorů a jejich provázanosti lze následně vyvodit, jakých svých předností by společnost měla využít, aby eliminovala možné hrozby, překonala slabé stránky, využila příležitostí na trhu a dosáhla svých cílů stát se majoritním dodavatel vzdělávání v Jihomoravském kraji.

**Tabulka č. 9: SWOT analýza**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	<b>Silné stránky – S</b> (Strengths)	<b>Slabé stránky – W</b> (Weaknesses)
<b>Vnitřní prostředí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vlastní zázemí pro školení</li> <li>- Lokalita u centra</li> <li>- 16 let na trhu</li> <li>- Široké spektrum vzdělávacích oblastí</li> <li>- Kvalitní vztahy s předními lektory</li> <li>- Partnerské vztahy s přední marketingovou a IT společností SOVA NET</li> <li>- Velké portfolio stávajících klientů</li> <li>- Výkonný email marketing</li> <li>- Portfolio věrných zákazníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence akreditovaných kurzů</li> <li>- Veřejná školení omezená pouze na Brno</li> <li>- Absence online vzdělávání/videokurzů</li> <li>- Vysoké procento zrušených kurzů z naplánovaných</li> <li>- Nekoordinovaný email marketing</li> <li>- Nevyužitý potenciál PPC reklamy</li> <li>- Nevyužitý potenciál webové stránky a jejího obsahu</li> </ul>
	<b>Příležitosti – O</b> (Opportunities)	<b>Hrozby – T</b> (Threats)
<b>Vnější prostředí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dotační program na podporu odborného vzdělávání zaměstnanců POVEZ II</li> <li>- Zájem o video kurzy a online školení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Popularita online školení</li> <li>- Nízká nezaměstnanost (neochota vysílat zaměstnance na školení a nízká potřeba zaměstnanců zvyšovat svoji kvalifikaci)</li> </ul>



Ze SWOT analýzy výše lze pozorovat, že mezi přednosti společnosti patří hlavně kvalitní vztahy. Ať už se jedná o roky budované vztahy s předními lektory či jinými partnery, tak hlavně se zákazníky, kteří si cení širokého portfolia vzdělávacích kurzů a dobré dostupnosti školení díky výborné lokalitě poblíž centra. Společnost by však měla zapracovat na své propagaci, aby byla dostatečně konkurenceschopná vůči jiným společnostem, které poskytují akreditované kurzy a neomezují se pouze na oblast Brna. Díky silným stránkám by také měla využít příležitostí na trhu, jako jsou dotační programy na podporu odborného vzdělávání zaměstnanců a zvýšeného zájmu o online videokurzy, které by v případě ignorování mohly představovat hrozbu.

Díky této identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je možné nastavit strategii společnosti tak, aby využila svých předností k naplnění své obchodní strategie a předešla rizikům.

## 2.8 Shrnutí analýzy současného stavu

Z analýzy současného stavu vyplynulo, že i přes ambice společnosti SOVA STUDIO stát se nejvýznamnějším poskytovatelem vzdělávacích služeb v Jihomoravském kraji, je výrazně pozadu oproti vybrané konkurenci z hlediska tržeb za poskytovaná školení i v návštěvnosti webových stránek. Analýza konkurence dále odhalila i významnou závislost právě mezi návštěvností webových stránek konkurentů a objemem jejich tržeb z prodeje zboží a služeb. Na základě této skutečnosti se dá usuzovat, že pro zvýšení svého postavení na trhu by společnost měla zvýšit návštěvnost svých webových stránek, a to alespoň na čtyřnásobek svého současného stavu, aby srovnala krok s konkurencí.

Pro takové navýšení návštěvnosti je však zapotřebí výrazně zapracovat na online marketingových kanálech. Velký potenciál pro zvýšení návštěvnosti má SEO. To se aktuálně podílí z 50,4 % na celkové návštěvnosti webových stránek i přes fakt, že optimalizace pro vyhledávače vykazuje značné nedostatky, jako duplicitní obsah a nedostatečnou práci s on page faktory. V návrhové části představím i strategii pro email marketing, který se již nyní ze 46,6 % podílí na tržbách společnosti, avšak vzhledem k aktuálnímu nastavení nesystematického rozesílání náhodných kurzů je zde velký prostor pro zlepšení. Z analýzy současného stavu propagace se také ukázalo, že přes obecný potenciál PPC reklamy, se v případě vzdělávací agentury SOVA STUDIO při dosavadním nastavení, ukazuje tento kanál jako vysoce neefektivní.

Vzhledem k porovnání velikosti nabídky vzdělávacích oblastí je vidět, že není potřeba rozšiřovat okruh vzdělávacích aktivit, ale zapracovat na propagaci, aby bylo dosaženo zvýšení tržeb z prodeje kurzů a školení.

V rámci analýzy cílové skupiny jsem navrhla konkrétní klíčové segmenty trhu a jejich typické představitele v podobě person. Ty reprezentují typické zákazníky společnosti a výrazně přispějí pro lepší cílení marketingových aktivit.

I přes silné konkurenční prostředí, hrozbu vstupu nových konkurentů a působení vlivů vnějšího prostředí však ze SWOT analýzy vyplynula řada silných stránek a příležitostí. Mezi hlavní patří prostor pro rozvoj online marketingových aktivit a zásahů

do technologického řešení internetového obchodu díky spolupráci s partnerskou digitální agenturou. Díky tomu je možno přijít v další části této bakalářské práce s návrhy, které dokáží využít silných stránek a potenciálu společnosti, aby potlačily slabé stránky jako vysoké procento zrušených kurzů a mezery v marketingové strategii.

### **3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

Z analytické části vyplynuly hlavní nedostatky v rámci prvků produkt a propagace. Proto se v následující návrhové části bakalářské práce budu věnovat návrhům na zlepšení právě těchto prvků marketingového mixu.

#### **3.1 Návrhy na zlepšení prvku produkt**

Na základě dlouhodobé spokojenosti zákazníků s portfoliem a kvalitou probíhajících školení není zapotřebí výrazně zasahovat do oblasti řešící jejich obsah. Problémem je však vysoké procento zrušených kurzů. Zrušené kurzy se netýkají pouze vybraných oblastí vzdělávání, což by bylo vodítkem pro omezení plánování kurzů z dané oblasti, nýbrž tento problém prolíná celé portfolio.

Možným řešením by bylo omezit celkové množství vypsanych kurzů, což by snížilo náklady na jejich propagaci a čas zaměstnanců věnovaný úsilí na jejich obsazení. Díky tomu by docházelo ke zvýšení efektivity vynakládaných zdrojů. Výběr kurzů, které by však zůstaly v nabídce, by musel pečlivě odrážet poptávku.

##### **3.1.1 Transformace z prodejní na marketingovou koncepci**

Aktuální strategie poskytování kurzů a jejich následného prodeje je postavena primárně na principu prodejní koncepce. Většina kurzů se plánuje na základě témat školených předními lektory, kteří se společností dlouhodobě spolupracují. Ty jsou ve stálé nabídce a s lektorem se domlouvají nové termíny, které jsou posléze nabízeny převážně stálým zákazníkům. Případně je produktovým manažerem objeven nový zajímavý lektor či téma, které se následně zařadí do plánu veřejných kurzů. Pokud se ovšem nesetká se zájmem lidí, je téma modifikováno či z nabídky vyřazeno. Takto bývá pravidelně zrušeno více než 50 % vypsanych školení. Tento model tak sice reaguje na preference zákazníků, ale až po vypsání kurzu. Principem marketingové koncepce a marketingově orientované společnosti by však měla být poptávka zákazníků zohledněna ještě před naplánováním a vypsáním kurzu. Nabídka by tak měla reflektovat poptávku, nikoliv se s nabídkou pokoušet o střet s poptávkou za pomoci marketingové a prodejní strategie. Výjimkou však mohou být kurzy, které přichází s inovativním přístupem či novou

metodou, například z oblasti osobního rozvoje, nebo i nové kurzy tvrdých dovedností, jež byly sestaveny na základě zkušenosti lektora a jeho vycítění vhodného tématu a mezery v nabídce školení. Aby společnost mohla dosáhnout této transformace, je v první řadě zapotřebí zavést postupy pro predikci poptávky. Ty mohou být následující.

### **Průzkumy mezi zákazníky**

Zákazníci jsou nejlepším zdrojem informací a inspirace. Kromě zjišťování běžné zákaznické spokojenosti s lektorem, výukovým tématem s organizačním zajištěním a celkovým dojmem ze školení, by však měl být zákazník dotázán i na tipy na další školení, která by rád navštívil. Nejsnadnějším způsobem zjištění je dotázání formou dotazníku, který může zákazník vyplnit po absolvovaném školení. Aktuální dotazník mají všichni účastníci k dispozici, ovšem jen zřídka se podělí o tip na školení, které by chtěli absolvovat příště. Dotazník po školení by měl být srozumitelný a co nejkratší, aby při jeho vyplnění nebyl zákazník znaven odpověďmi na nedůležité otázky a měl dostatek energie podělit se o zpětnou vazbu na absolvované školení a tipy na příští školení.

Dotazník by měl obsahovat informace o hodnoceném školení, osobní údaje účastníka, hodnocení dílčích prvků jako spokojenost s lektorem, obsahem školení, organizačním zajištěním a celkovým dojmem, a to nejlépe v rámci bodového hodnocení. Dále by účastníci měli mít prostor pro vyjádření názoru a případného doporučení školení potenciálním účastníkům, které by se dále mohlo prezentovat v rámci propagace školení na webových stránkách v detailu kurzu či v dalších komunikačních prostředcích například v mailu či na Facebooku. Další otázka by měla směřovat právě na zjištění přání účastníka na další téma školení. Dotazník musí dále obsahovat informace o jeho účelu a výslovný souhlas účastníka se zveřejněním jeho jména, příjmení a názvu společnosti v rámci prezentace na webových stránkách či jiné prezentaci recenze v souladu s GDPR. V případě neudělení souhlasu pak musí být recenze anonymizována. Příloha č. 2 obsahuje můj návrh dotazníku včetně jeho grafické podoby. V případě návrhů na nová školení může být dále účastníkům předán další krátký dotazník s hodnocením témat v rozsahu 1-5 dle toho, jak se jim dané téma líbí.

Kromě získávání informací od zákazníků skrze tištěné dotazníky rozdávané po školení jsou dalšími vhodnými kanály například email marketing, sociální sítě či sama webová stránka. Vyplnění dotazníku lze podnítit vidinou odměny za jeho vyplnění. Ta může být například ve formě voucheru na nákup dalšího kurzu, který zároveň může být motivačním prvkem k nákupu. Dotazníková šetření, ať už ve formě neformální otázky, hlasování na Facebookové stránce, nebo regulérního dotazníku zasláního na zákazníky emailem, by měla být prováděna na pravidelné bázi a odpovědi by měly být systematicky evidovány tak, aby sloužily jako základní zdroj informací pro plánování nových kurzů. Tato dotazníková šetření spolu s jejich vyhodnocením by měla být realizována marketingovým pracovníkem společnosti. Výsledky prezentující doporučení pro zařazení nových kurzů a zákaznické spokojenosti bych dále v roli marketingové manažerky měla komunikovat produktovému manažerovi společnosti, v jehož kompetenci je plánování školení.

### **Predikce na základě hledanosti klíčových frází**

Pokud má člověk zájem o určitý produkt, či v tomto konkrétním případě chce rozšířit své znalosti a hledá určitý vzdělávací kurz, má několik variant, jak jej nalézt. Pokud má zájemce již vybudovaný silný vztah k nějaké konkrétní instituci, je naučený v případě potřeby navštívit rovnou konkrétní stránku prodejce, a tam vyhledává z nabízených školení.

Další možností je pro zákazníka navštívit některý z agregátorů, na kterém nalezne široké spektrum školení od různých poskytovatelů na jednom místě. Daný agregátor má však podobný charakter z hlediska psychologického vnímání zákazníkem, jako předchozí varianta. Potenciální zákazník, který při výběru školení navštíví přímo určitý srovnávač, má k němu vybudovaný určitý vztah a věří mu, že na něm nalezne širokou nabídku kvalitních vzdělávacích akcí.

Poslední variantou, kdy zájemce ze své vlastní iniciativy bez ovlivnění reklamou či jinými faktory hledá vhodné školení, je vyhledávání skrze internetové vyhledávače. Mezi celosvětově nejvýznamnější patří Google, dále Yahoo a Bing, čínský Baidu, ruský Yandex, nebo český Seznam, případně Atlas či Centrum. V rámci České republiky jsou

však nejoblíbenější právě Google a Seznam, které představují i 95,5 % organické návštěvnosti webových stránek [www.sovastudio.cz](http://www.sovastudio.cz), a to v porovnání 49,53 % návštěvnosti z vyhledávače Seznam.cz a 45,97 % z vyhledávače Google.com za rok 2018.

Informace právě o hledanosti klíčových slov a frází mohou mimo jiné sloužit jako kvalitní zdroj pro predikci poptávky. Při zmapování nejčastěji vyhledávaných slov a frází lze pozorovat výši zájmu o určité téma školení či celou kategorii. Výše hledanosti určitého tématu v porovnání s ostatními poskytuje ukazatele pro určení, zda a kolik kurzů z dané oblasti by mělo být naplánováno. Dále lze díky tomu sledovat i sezónnost a pro dané školení a pozici stránky vůči konkurenci.

V tabulkách níže jsou zachycena klíčová slova a fráze ze vzdělávacích oblastí intrakomunitární a zahraniční obchod a logistika, zásobování, skladování a u kterých zaznamenal některý z vyhledávačů, Google nebo Seznam hledanost. Dále jsem do tabulek zakomponovala informace o měsíční hledanosti daného klíčového slova či fráze pro daný vyhledávač, celkovou měsíční hledanost a průměrnou měsíční hledanost, která vychází z průměru za rok 2018. Doplnkovou informací je i pozice webové stránky [www.sovastudio.cz](http://www.sovastudio.cz) na daný dotaz pro oba vyhledávače. Ta zachycuje, kolikátá v pořadí je některá ze stránek společnosti při zadání klíčového slova do vyhledávače. Data jsou získána z marketingového nástroje Collabim.

**Tabulka č. 10: Hledanost klíčových slov z kategorie intrakomunitární a zahraniční obchod**

(Zdroj: Vlastí zpracování dle: 40)

<b>Klíčové slovo</b>	<b>Hledanost Google (únor 2019)</b>	<b>Hledanost Seznam (únor 2019)</b>	<b>Celková hledanost (únor 2019)</b>	<b>Průměrná měsíční hledanost (2018)</b>	<b>Pozice Google</b>	<b>Pozice Seznam</b>
intrastat	1900	502	2402	2410	60+	60+
incoterms	1900	328	2228	2130	60+	35
export	880	71	951	793	60+	60+
import	880	96	976	1000	60+	60+

Zahraniční obchod	390	23	413	276	60+	17
dovoz	390	10	400	893	60+	60+
mezinárodní obchod	260	17	277	275	60+	60+
celní unie	210	12	222	181	60+	60+
dodací podmínky	210	39	249	252	60+	60+
zóny volného obchodu	140	0	140	110	60+	60+
vývoz	90	8	98	96	60+	60+
Kurz intrastat	30	2	32	26	29	17
Celnictví	30	3	33	13	60+	3
Intrakomunitární obchod	20	2	22	12	17	1
původ zboží	20	7	27	26	12	4
Systém REX	0	4	4	2	60+	60+
Školení zahraniční obchod	0	0	0	1	13	9
intrakomunitární obchod	20	2	22	12	17	1
systém rex	0	4	4	2	60+	60+
<b>CELKEM</b>			<b>8500</b>	<b>8510</b>		



**Tabulka č. 11: Hledanost klíčových slov z kategorie logistika, zásobování, skladování, výroba**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 40)

<b>Klíčové slovo</b>	<b>Hledanost Google (únor 2019)</b>	<b>Hledanost Seznam (únor 2019)</b>	<b>Celková hledanost (únor 2019)</b>	<b>Průměrná měsíční hledanost (2018)</b>	<b>Pozice Google</b>	<b>Pozice Seznam</b>
Logistika	2400	354	2754	2710	60+	45
Kanban	1600	71	1671	1667	60+	56
5s	1000	144	1144	1140	60+	60+
Lean six sigma	320	17	337	341	60+	10
Zásoby	210	21	231	231	60+	60+
Řízení zásob	110	10	120	157	60+	11
Kurz logistika	50	1	51	32	44	2
Školení logistika	40	9	49	37	60+	2
Školení 5s	10	6	16	24	20	60
Štíhlá logistika	10	3	13	22	43	27
Teorie úzkých míst	10	2	12	11	6	1
Nákupní strategie	10	1	11	11	60+	8
Školení výroba	10	0	10	10	60+	60+
Školení lean six sigma	0	0	0	1	36	17

Kurz 5s	0	0	0	1	60+	60+
Školení kanban	0	0	0	1	60+	37
Kurz kanban	0	0	0	1	60+	9
Celkem			<b>6419</b>	<b>6397</b>		

Díky předchozím tabulkám lze mimo jiné pozorovat, že hledanost klíčových frází kategorie logistika, zásobování, skladování, výroba jsou v poměru 1:1,33 v porovnání s kurzy z kategorie intrakomunitární a zahraniční obchod. Dále lze také pozorovat zájem o jednotlivá školená témata. V kategorii intrakomunitární a zahraniční obchod například vede téma INTRASTAT a dodací podmínky INCOTERMS.

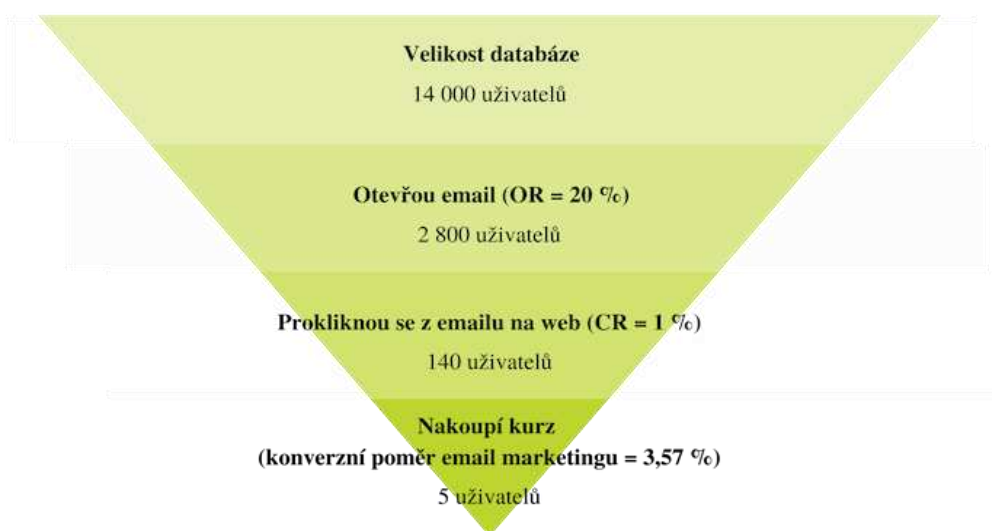
Jednotlivá doporučení, zahrnující návrhy na zařazení nových témat z důvodu zvýšeného zájmu o relevantní klíčová slova a fráze, navrhuji prezentovat marketingovým manažerem produktovému manažerovi společnosti, který by tyto informace měl následně zohlednit při domlouvání témat a termínů s lektory.

### **Zohlednění výsledků a potenciálu marketingových kanálů**

Při plánování nových termínů kurzů by měl být brán ohled na úspěšnost obsazování minulého termínu, pokud již nějaký byl. Obdobně jako u odhadu poměru vypsanych kurzů z jednotlivých kategorií dle hledanosti klíčových slov a frází, by měla být zohledněna právě reálná obsazenost kurzů z daných oblastí. Pokud tedy například víme, že kurzy z oblasti finančního účetnictví a daní v rámci 1 měsíce navštívilo 50 účastníků a kurzy z oblasti logistiky pouze 30 účastníků, měl by být tento potenciál kategorie zohledněn i při plánování budoucích kurzů.

Vzhledem k tomu, že se email marketing podílí průměrně ze 46,6 % na tržbách, měla by se i při zvažování zařazení nového kurzu zohlednit velikost oslovované databáze, kterou by tuto kurz zajímal. V rámci modelové situace by taková situace mohla vypadat následovně.

Pokud chceme kurz obsadit 10 lidmi, mělo by se 5 lidí přihlásit na základě email marketingu. Pokud víme, že konverzní poměr internetového obchodu je u návštěvníků z email marketingové kampaně 3,57 % a průměrně se z odeslaných emailů proklikne na stránku 1 % osob, pak musí být velikost databáze 14 000 kontaktů. Toto je možno pozorovat také na pipeline níže. Údaje o míře otevření neboli open ratu, jsou spíše informativního charakteru, jelikož samotná míra prokliku neboli click rate, zohledňuje procento kliknutí z odeslaných emailů.



**Obrázek č. 11: Cesta a počet uživatelů z emailové databáze ke konverzi**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pokud se tedy zvažuje zařazení nového kurzu, o jehož zájmu nejsou jiná relevantní data, jako například projevený zájem respondentů průzkumu a mělo by se toto rozhodnutí založit na statistických datech, musela by při modelové situaci při požadovaném obsazení kurzu 10 lidmi být velikost email marketingové databáze 14 000 kontaktů.

Pro aplikaci tohoto modelu do praxe je tak zapotřebí, aby plánování nového kurzu produktový manažer nejprve projednal s marketingovým manažerem. Ten by na základě předchozích metod predikce poptávky, například pomocí dotazníkových šetření, průzkumu hledanosti odpovídajících klíčových slov a analýzou stávajících možností email marketingové databáze měl říci, zda je zařazení daného kurzu do nabídky vhodné, bude odpovídat na poptávku a respektovat aktuální možnosti marketingové komunikace.

V případě, že tomu tak nebude, měl by navrhnout kroky pro úpravu marketingové komunikace vedoucí k naplnění kurzu a určit výhodnost dané investice.

### **Implementace otevřeného termínu**

Omezení vypsání kurzů by mohlo mít i značný negativní vliv na poskytované vnitrofiremní vzdělávací programy na míru. Pokud totiž kurz není na webových stránkách vypsán, mohlo by to u potenciálních zájemců budit dojem, že takový kurz není v nabídce poskytovaných školení a případný zájemce o uspořádání kurzu interně pro své zaměstnance by mohl přejít se svou poptávkou ke konkurenci. Z pohledu optimalizace pro vyhledávače navíc obsah vypsání kurzů značně pomáhá pokrýt spektrum vyhledávacích dotazů lidí a zvyšovat hodnotu a relevanci stránek pro vyhledávače.

Variantou, která by zohledňovala potřebu zveřejnění obsahu na webových stránkách, nutnost vynakládání zdrojů efektivně směrem ke kurzům s vysokou mírou potenciálu, ale přitom respektovala principy marketingové koncepce, se jeví varianta otevřeného termínu. Ten by představoval řešení pro situace, kdy se neobsadí termín nového či stálého kurzu, nebo chceme ověřit zájem o nové téma před vypsáním termínu. Zájemci o školení by se mohli nezávazně přihlásit na kurz, respektive projevit svůj zájem o školení. Po projevení zájmu dostatečným počtem lidí by byl vypsán oficiální termín, který by respektoval časové možnosti zájemců.

### **3.2 Návrhy na zlepšení prvku cena**

V rámci analytické části práce jsem představila aktuální přístup k cenotvorbě. Ten se zakládá primárně na stanovování cen podle konkurence, případně dle nákladů. Vzhledem k nabídce konkurence a tlaku ze strany zákazníků je rovněž zakomponován i systém pro poskytování množstevních slev.

Jak je patrné z vypracované SWOT analýzy v předchozí části bakalářské práce, nevykazuje tento prvek nedostatky, jejichž odstranění a další návrhy na zlepšení by měly být obsahem návrhové části práce. Aktuální stav tohoto prvku tak hodnotím jako dostačující a bez potřeby návrhů na jeho zlepšení.

### **3.3 Návrhy na zlepšení prvku místo**

Obdobně jako u prvku marketingového mixu cena, nevykazuje distribuce potažmo místo na základě provedených analýz výrazné nedostatky. Díky provedené rekonstrukci v roce 2017, byly prostory přizpůsobeny potřebám zákazníků a doplněny o moderní recepci, vstupní prostory s několika stolky a pohodlnými sedačkami určené pro relaxaci během přestávek školení a k diskuzi mezi účastníky a kuchyňku, kde naleznou zákazníci bohaté občerstvení a nápoje. Školení navíc probíhají nedaleko centra Brna a vyznačují se tak skvělou dostupností. I ze zpětné vazby od zákazníků je patrné, že jsou s místem pořádání kurzů nadmíru spokojení. Proto v rámci tohoto prvku nepovažuji za potřebné dokládat návrhy na zlepšení, a v rámci další části práce se spíše zaměřím na návrhy pro zlepšení propagace, kterou považuji klíčovou pro zlepšení postavení společnosti na trhu.

### **3.4 Návrhy na zlepšení prvku propagace**

V následující kapitole budou zachyceny návrhy pro zlepšení propagace společnosti, které by měly zajistit zvýšení návštěvnosti webových stránek a zvýšení tržeb.

#### **3.4.1 Návrhy na zlepšení PPC reklamy**

V rámci komunikace slouží PPC reklama jako kvalitní zdroj pro zvýšení návštěvnosti webových stránek a zvýšení povědomí o produktu či společnosti samotné. Díky možnosti přesného cílení za pomoci zájmů, klíčových slov, uživatelského chování, nebo demografických údajů, je možno efektivně oslovovat cílovou skupinu.

Mezi formáty reklamy můžeme členit reklamu ve vyhledávací síti, kdy je cílová stránka společnosti upřednostněna ve výsledcích vyhledávání na zadané klíčové slovo. Dále pak reklama v obsahové síti, kdy je na uživatele cílena nabídka za pomoci reklamních bannerů či v kombinaci s textem, například u responzivní reklamy.

V rámci obsahové reklamy lze dále využít i remarketing, kdy se zobrazuje konkrétní reklamní sdělení uživateli, který již navštívil webovou stránku či její konkrétní část. Pokud již uživatel byl na stránce s detailem daného kurzu, mohl se na něj dostat na základě prokliknutí kurzu z email marketingové kampaně, z PPC reklamy, z odkazu ze sociálních sítí, díky SEO, nebo z přehledu školení na webových stránkách. Je proto možno předpokládat, že daný uživatel má zájem o toto téma či konkrétní školení.

V analytické části bakalářské práce bylo zmíněno, že dosavadní výkon PPC reklamy není efektivní a je využívána nesystematicky, a to pouze na propagaci náhodně vybraných školení či obecný remarketing, který uživatele vrací na domovskou stránku webu či stránku kategorie kurzů. Dále však byla i prokázána existence významné závislosti mezi návštěvností a tržbami.

Pro zvýšení efektivity tohoto kanálu proto navrhuji začlenění tzv. dynamického remarketingu. Ten umožňuje automatizovaně zobrazovat uživatelům reklamy s konkrétními kurzy, které si již na stránce prohlížel. Uživatelé totiž mohou nákup

odkládat či čekat na jeho schválení nadřazeným. Během této časové prodlevy však mohou na školení lehce zapomenout či narazit na reklamu konkurence. Díky tomuto formátu reklamy se jim však konkrétní školení bude neustále připomínat a podněcovat je k dokončení nákupního procesu. Tento formát reklamy funguje na základě produktového feedu, který musí být e-shop schopen vygenerovat. Pro zakomponování této funkcionality je nutné ke každému kurzu doplnit řadu informací, jako název kurzu pro feed, obrázek či podobné produkty, které budou v rámci dynamického remarketingu prezentovány spolu s daným kurzem. Konkrétní specifikace pro jednotlivé prvky, které musí vzniknout, nebo mají být ve feedu obsaženy jsem popsala v příloze č. 3.

Vytvoření funkcionality v rámci redakčního systému pro tvorbu feedu musí provést dodavatelská IT agentura. Jednotlivá data a prvky, které jsou potřeba pro správné vygenerování feedu následně musí k jednotlivým kurzům doplnit marketingový manažer. Vzhledem ke kapacitám a časové náročnosti bude následná realizace samotných PPC kampaní svěřena externí partnerské internetovou agentuře a jejímu PPC specialistovi.

V rámci toho kanálu také navrhuji zakomponovat reklamu ve vyhledávací síti, a to na často vyhledávaná tematická klíčová slova, jako například školení INCOTERMS, INTRASTAT, logistika, DPH, daňový balíček, ale také obecné klíčové fráze jako vzdělávací kurzy Brno, školení Brno, firemní vzdělávání, školení a další. Při nastavení reklamy je nutné pamatovat na fakt, že při uvedení delších frází neboli takzvaných long tailů, se značně sníží cena za proklik a zvýší relevance pro uživatele. V rámci obsahové sítě kromě remarketingu navrhuji cílit i na nové uživatele, a to za pomoci brandové reklamy a vybraných školení, které vykazují vysoký potenciál a jsou již úplně či zcela obsazená, a nákup každého dalšího uživatele půjde na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku společnosti, čímž se zabrání vynaložení finančního obnosu na kurz, který nakonec bude zrušen.

Obdobně jako u dynamického remarketingu je zapotřebí svěřit z kapacitních důvodů tvorbu a správu PPC reklamy externí agentuře. Ta však musí od marketingového manažera dostat jasnou specifikaci požadavků, cílení a rozpočtů. Rozpočty pro jednotlivé druhy PPC reklamy jsou dále specifikovány v rámci souhrnné kalkulace v kapitole 3.5.



### **3.4.2 Email marketingová strategie**

Email marketing představuje pro společnost SOVA STUDIO klíčový zdroj příjmů. Jeho potenciál však doposud není naplno využíván. V rámci této kapitoly proto představím návrhy na jeho zefektivnění.

#### **Databáze a její členění**

Databáze byla nepřehledně členěna dle různých faktorů zahrnující kategorie kurzů, pracovní pozici kontaktů, právní formu společnosti a další faktory. V průběhu roku 2018 jsem již provedla restrukturalizace a nastavila novou strategii pro roztrídění stávajících kontaktů a přidávání nových kontaktů do databáze. Díky tomu bylo zredukováno 71 nepřehledných kategorií do 13 dle oblasti zájmu kontaktu, které korespondují s kategoriemi kurzu.

#### **Budování databáze**

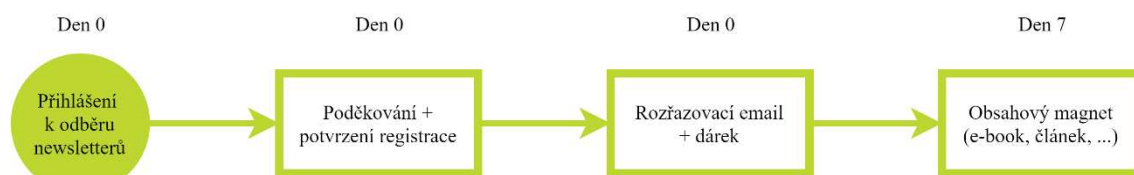
Jelikož se email marketing významně podílí na tržbách společnosti, je pro zvýšení postavení společnosti na trhu klíčovým kanálem. Proto je důležité neustále pracovat na zkvalitňování databáze kontaktů a jejím růstu.

Z nastavení kategorizace databáze popsané výše je patrné, že noví klienti, které aktuálně do email marketingové databáze přidávám ručně, jsou členěni do kategorií dle toho, v jaké kategorii se nalézá kurz, který si objednali. Pro efektivnější práci s databází navrhuji zřídit integraci mezi CMS a email marketingovým nástrojem. Díky tomu se zajistí automatizované propisování zákazníků po objednávce přímo do nástroje pro rozesílku obchodních sdělení. Realizaci tohoto návrhu musí provést dodavatelská IT agentura.

Další skupinou kontaktů jsou uživatelé, kteří se přihlásí k odběru newsletterů společnosti. Pro jejich získání navrhuji vytvoření nového registračního formuláře umístěného přímo na webové stránce. Ten musí obsahovat informace, že odesláním formuláře uživatel vyjadřuje souhlas se zpracováním svých osobních údajů a přijímá zásady společnosti o ochraně osobních údajů, se kterými se uživatel může díky prolinkování rovnou seznámit, aby byly splněny podmínky GDPR. Dále vytvoření pop-up okna s možností

vložení emailu, jež by se zobrazoval při odchodu uživatele ze stránky, což nástroje pro pop-upy umí rozeznat díky pohybu myši uživatele. Tento formulář by tak pomohl maximalizovat potenciál nově přichozích uživatelů. Jeho sdělení by mohlo být následovné: „Nenašli jste, co jste hledali? Přihlaste se k odběru newsletteru a už vám žádný kurz neuteče!“. Dalším způsobem získávání nových odběratelů jsou jednorázové akce a soutěže prostřednictvím sociálních sítí.

Pro nově registrované uživatele dále navrhuji připravit takzvanou welcome sérii. Tedy sérii uvítacích emailů, které budou v určité sekvenci automaticky odesílány uživatelům. První email by měl být odeslán v den 0, tedy bezprostředně po vyplnění formuláře uživatelem a jeho propsání do email marketingového nástroje. Tento email by měl uživatele informovat o správném průběhu jeho registrace k odběru newsletteru včetně poděkování. Vzápětí by měl obdržet druhý email vyzívající uživatele k vyplnění jeho preferencí. Ty by měly kopírovat jednotlivé kategorie kurzů na webových stránkách, a tedy i kategorie v email marketingovém nástroji. Díky volbě z checkboxů neboli zaškrtnávacích polí, by si tak uživatel mohl vybrat, jestli se zajímá například o osobní rozvoj, účetnictví a daně, nebo třeba logistiku. Díky tomuto výběru pak obchodní sdělení, která na uživatele budou cílena, budou obsahovat pouze relevantní informace zohledňující zájmy uživatele, a ten tak nebude spamován pro něj nezajímavých obsahem. Následující dny by již měl uživatel obdržet standardní rozesílky. Pro podporu jeho zájmu by mu však bylo vhodné poskytnout i nějakou přidanou hodnotu v podobě obsahového magnetu, jako například zajímavý článek či e-book. Ten by bylo vhodné načasovat sedmý den po zařazení uživatele k odběru. Přehled welcome série je zachycen i na následujícím diagramu.



**Obrázek č. 12: Emailová welcome série**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## **Typy emailů a jejich četnost**

Aby se předešlo situaci, kdy stávající zákazník nedostává informace o všech kurzech, které by ho mohly zajímat, a aby všichni získali možnost dozvědět se i o dalších kurzech mimo jejich hlavní kategorii zájmu, navrhují do rozesílky začlenit email s přehledem všech kurzů, které společnost SOVA STUDIO pořádá. Vzhledem k množství vypsaných kurzů je potřeba tento email posílat dvakrát měsíčně, kdy budou komunikovány kurzy z poloviny měsíce následujícího. Díky tomu, že tento email bude pro respondenty první informací o kurzech z daného období, je tak i vhodný pro zachycení prvotního zájmu uživatelů. Ten může být zachycen v momentě, kdy se uživatelé prokliknou přes detail kurzu na webovou stránku. Díky tomu se začlení do remarketingového publika, a pokud si kurz nezakoupí rovnou, bude je reklama na něj dále provázet napříč internetem. Dalším způsobem zachycení tohoto zájmu je zakomponování možnosti uložit si skrze email daný kurz přímo do kalendáře v emailovém rozhraní. Tento prvek je zachycen i na ukázce konkrétního emailu níže. Po uložení kurzu do kalendáře je v události nastavená připomínka, která uživateli týden před konáním kurzu připomene jeho blížící se termín. Kurz je možno si následně objednat rovnou skrze odkaz v události, který má navíc speciální UTM parametr, díky čemuž je rovněž možno dohledat, kolik lidí si kurz zakoupí právě na základě odkazu přímo v kalendáři.

Na obrázku níže je zachycen můj návrh na konkrétní vzhled daného emailu. Tento vzhled byl vybrán i uživateli, jelikož pro otestování jeho obsahu jsem provedla A/B test, kdy byly na dvě části databáze poslány dvě verze toho emailu s totožným předmětem. Tato varianta se lišila zakomponováním obrázků, a u uživatelů vyhrála na základě vyšší míry prokliku.



Obrázek č. 13: Návrh emailu s přehledem kurzů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro upozornění uživatelů, že se blíží některý z nejoblíbenějších kurzů, by mohly sloužit i mnou navrhované páteční emaily. Do těch navrhuji zakomponovat ty kurzy, u kterých je jisté či vysoce pravděpodobné, že budou otevřeny. Někteří uživatelé totiž mohli nákup odkládat či pouze zapomenout na blížící se termín. Díky připomenutí kurzu a informaci, že se jedná o ostatními nejvíce nakupované kurzy spolu s časově omezenou možností si kurz zakoupit, může tento email uživatele podněcovat k nákupu. Páteční termín je volen z důvodu, že pátek obecně nepředstavuje ideální čas pro rozesílku. Proto by byl znevýhodněn kurz, který by byl komunikován v pátek v rámci běžné rozesílky. Ukázkou pátečního emailu je možno vidět na obrázku níže.



Obrázek č. 14: Návrh emailu s přehledem nejžádanějších kurzů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z dlouhodobých výsledků se ukazuje jako nejúčinnější zasílat pozvánku na konkrétní školení samostatně. Každý naplánovaný kurz by tak měl být odeslán i v rámci samostatného emailu. Tyto emaily na jednotlivé kurzy by měly být zasílány 4-5 týdnů před datem konání kurzu, aby měl odběratel dostatek času na své vlastní rozhodnutí a na proces schvalování případným odpovědným nadřízeným. Pokud je v rámci dne zasílán pouze 1 email, je vhodné využít pro čas rozesílky funkci email marketingového nástroje, která pošle email respondentům individuálně v rozpětí 24 hodin právě tehdy, kdy daný uživatel emaily otevírá nejčastěji. Pokud je emailů zasíláno více, je vhodné dodržovat mezi jednotlivými rozesílkami časové rozestupy, aby se zabránilo zvýšené

frekvenci doručování na uživatele, který je zařazen ve více kategoriích. Část mého návrhu takového emailu je možná vidět na obrázku níže.

Přijďte na školení - Práce s vlastním mozkem - jak si zapamatovat, co potřebuji

[Online verze](#)

SOVA

STUDIO

vaše vzdělávací

společnost

Vedlejší

učebny

Vzdělávání

na míru

Průběhem

učebny

Dotace

na vzdělávání

SOVA

INSPIRACE

**PRÁCE S VLASTNÍM MOZKEM - JAK SI ZAPAMATOVAT, CO POTŘEBUJÍ?**

Sníte o tom, zapamatovat si vše co potřebujete hravě a bez dlouhých hodin učení? Stačí jenom chtít, skutečné schopnosti vašeho mozku jsou totiž daleko větší, než si myslíte. Přijďte se o tom přesvědčit **28. 3.** na našem školení!

**Na kurzu se naučíte**

- jak blaskově uchopovat informace;
- jak si informace zapamatovat krátkodobě, dlouhodobě, a to bez námahy;
- jak kvalitně propojit obě mozkové hemisféry;
- jak zvýšit IQ, snížit únavu;
- jak se učit, a přitom si hrát;
- jak rozvinout kreativní myšlení;

**Organizační informace**

**René Müller** – přes 20 let trenér paměti a kreativního, laterálního myšlení, Certifikovaný trenér III. (nejvyššího) stupně a člen České společnosti pro trénování a jogging paměti (CSTPM), akreditované u MPSV.

28. - 29. 03. 2019  
[uložit do kalendáře](#)

**5 500 Kč bez DPH**  
(lepší cena již od 2 osob!)

**VÍCE INFORMACÍ**

Obrázek č. 15: Návrh emailu s konkrétním školení

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Aby se předešlo nevyrovnanému zatěžování jednotlivých kategorií jako doposud, kdy byly kurzy zasílány náhodně a docházelo tak například k situaci, kdy se na 1 kategorii zaslalo 6 emailů v rámci jednoho týdne a další týden pouze 1 či žádný, navrhla jsem následující systém pro rozesílku, respektující vytížení jednotlivých kategorií. Ta by měla být tvořena na měsíc předem. Zachycuje každý den v měsíci a kurzy, které budou daný den propagovány skrze email marketing. Rovněž tak i kategorie, na které rozesílka bude cílena. Zohledněny zde jsou jak emaily pro samostatné kurzy, tak i pravidelné půlměsíční přehledy a páteční emaily. Dále je zde vyznačena odpovědnost za rozesílku. Vzhledem k časové náročnosti již byla část rozesílky předána na specialistku zákaznické péče, která v rámci mnou připravené šablony posílá standardizovanou rozesílku emailů s jednotlivými kurzy, kde je zapotřebí akorát obměnit texty a rozeslat na dle plánu stanovené seznamy. Technologicky náročnější rozesílku bych následně měla realizovat osobně. Takové emaily jsou rovněž zachyceny v plánu a pro lepší orientaci odlišně zaznačeny. Ukázka z tohoto systému pro plánování rozesílky je zachycena na obrázku níže.

PLÁN MAILINGU PROSINEC 2018

Den	Datum rozesílky	Název kurzu	Kód kurzu	Datum konání kurzu	Seznamy rozesílky												
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
					Organizační management a sekretářky	Marketing a obchod	Interakomunikace s klientem a zahraniční obchod	Logistika, zásobování, skladování a výroba	Personalistika a pracovní právo	Finanční účetnictví a daně	Kurzy práce na počítači	Rozvoj osobnosti	Ekonomika a finance	Mzdy a mzdové účetnictví	Manažerské dovednosti	Bezpečnost a právo	Obecné
So	01.12.2018																
Ne	02.12.2018																
Pá	03.12.2018	Přehled Index 1															
Út	04.12.2018	Přehled Index 2	19014	18.01.2019													
Út	04.12.2018	Teorie víze	19087	04.01.2019													
Út	04.12.2018	Teorie víze	19087	04.01.2019													
St	05.12.2018	SOVA INSPRACE: Obchodní dovednosti	20023	15.01.2019													
St	05.12.2018	Aktuálně k DPH	19012	16.01.2019													
Čt	06.12.2018	První pomoc	19088	18.01.2019													
Čt	06.12.2018	První pomoc	19088	18.01.2019													
Čt	06.12.2018	První pomoc	19015	14.01.2019													
Pá	07.12.2018	První pomoc	19016	29.01.2019													
Pá	07.12.2018	TOP kurzy															
So	08.12.2018																
Ne	09.12.2018																

Obrázek č. 16: Plán email marketingových kampaní

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dále navrhuji do rozesílky zakomponovat alespoň 1x měsíčně email, jehož charakter nebude primárně prodejní. Tento newsletter by měl uživatele edukovat, přinášet jim zajímavé tipy a novinky z oblasti vzdělávání i konkrétních odvětví skrze články, e-booky či videa. V rámci samostatného emailu, nebo v konkrétních článcích na blogu, by samozřejmě mohlo být téma propojeno i s relevantními kurzy. Ovšem díky neprodejnímu charakteru by uživatel měl primárně pociťovat přidanou hodnotu a péči ze strany společnosti a případný nákup souvisejícího kurzu by byl z jeho vlastní iniciativy a vnitřní motivace, nikoliv díky prodejním technikám.

### 3.4.3 Optimalizace pro vyhledávače

Jak bylo zjištěno v rámci analytické části práce, je pro úspěch společnosti SOVA STUDIO klíčové zvýšit návštěvnost webových stránek. SEO hraje klíčovou roli při přivádění relevantních uživatelů na webovou stránku. Uživatelé přivedení na webové stránky za pomoci SEO jsou v rámci statistik v analytické části zachyceni jako organická návštěvnost. Ta za rok 2018 představovala zdroj 50,4 % návštěv. Pro výši návštěvnosti srovnatelné s konkurencí by však měl být počet návštěvníků stránek 4krát vyšší, než je současný stav.

#### Vytvoření stálého nadřazeného kurzu

V současné době není stav SEO zcela optimální. Při velkém množství vypsání kurzů je časově velmi náročné zlepšovat obsah jednotlivých kurzů a jejich další on page faktory. I přes to, že jsou v nabídce společnosti některé stálé kurzy, u kterých se pravidelně vypisují nové termíny, jsou tyto nové termíny zaznamenány jako samostatný kurz, se samostatnou URL a unikátním produktovým kódem. Kromě toho, že tento fakt zvyšuje počet stránek pro úpravu, představuje i další závažné problémy pro SEO. Mezi ně například patří vznik duplicitního obsahu. Jelikož je obsah nového termínu školení totožný s obsahem ostatních termínů, vzniká na webu několik stránek s totožným obsahem. Ten vyhledávače nemají v oblibě a dochází ke znevýhodňování některých ze stránek v rámci výsledků vyhledávání. Díky časově omezené platnosti nabídky školení navíc stránka nemá dostatek prostoru pro zvyšování své hodnoty.

Navrhují proto zařazení duplicitních kurzů lišící se pouze termínem pod 1 nadřazený kurz se stálou URL. V detailu toho kurzu by bylo možno vybrat si z několika termínů, které by se dále časem přidávaly.

Aby mohla být tato změna zakomponována, musí se kromě metodiky kurzů změnit i metodika samotných URL. Ta má aktuálně nevhodně dlouhý tvar, který obsahuje kategorii kurzu i unikátní produktové ID. Díky nové metodice by však URL měla být ve formátu `www.sovastudio.cz/vzdelavaci-kurzy/nazev-kurzu`. Projevená změna by na konkrétním příkladu vypadala následovně.



<https://www.sovastudio.cz/vzdelavaci-kurzy/logistika-zasobovani-skladovani-a-vyroba/19068-vyjednavani-argumentace-presvedcovani>

Červeně označená část by z URL měla být odstraněna a vznikne tak <https://www.sovastudio.cz/vzdelavaci-kurzy/vyjednavani-argumentace-presvedcovani>.

Díky této změně, kterou musí provést dodavatelská IT agentura, vzniknou stabilní stránky kurzů, které se budou moci efektivně optimalizovat pro vyhledávače i uživatele. V rámci optimalizace pro vyhledávače se například jedná o on page faktory jako titulek stránky odpovídající hledaným výrazům, relevantní nadpis H1, interní prolinkování obsahu a celkové přidání relevantního obsahu, které pomůžeme uživatelům v rozhodnutí o koupi. Díky stálosti stránky bude otevřena i příležitost pro linkbuilding, tedy budování portfolia zpětných odkazů z jiných webových stránek, které mohou být zdrojem návštěvnosti a podpoří page rank neboli hodnotu stránky pro vyhledávače. Díky odstranění části URL obsahující kategorii kurzu bude moci být kurz dále i zařazen do více kategorií. Často se totiž vyskytuje situace, kdy je zařazení kurzu do jedné z kategorií sporné, jelikož obsahem odpovídá více kategoriím. To může i negativně ovlivnit uživatele, který kurz hledal v jiné kategorii a díky jeho absenci odešel ke konkurenci.

Při provádění této změny by byla vhodná i souběžná změna názvu jednotlivých kategorií. Jejich aktuální názvy totiž řádně nereflektují vyhledávaná klíčová slova a snižují se tak pozice webových stránek ve výsledcích vyhledávání. Souběžné řešení této situace doporučuji z důvodu, že staré URL budou přesměrovány na nové pomocí stavového kódu 301. Při pozdější změně by došlo k dalšímu přesměrování, což by příchozího uživatele přesměrovalo dvakrát a mohla by být znásobena doba načítání stránky.

### **Tvorba relevantního obsahu**

Již v roce 1996 Bill Gates publikoval článek s titulkem „Content is king“. (41) I dnes je však obsah, který v článku vyzdvihoval, základním stavebním kamenem pro optimalizaci pro vyhledávače.

Relevantní obsah s dostatkem klíčových slov dokáže upřednostnit stránky ve výsledcích vyhledávání a zvýšit tak návštěvnost webových stránek. Proto je nezbytné naplnit relevantním obsahem i stránky [www.sovastudio.cz](http://www.sovastudio.cz).

Dostatek kvalitního obsahu navrhuji přidat nejen ke konkrétním kurzům, jak je popsáno v předešlé kapitole, ale přednostně i do nejčastějších vstupních stránek webu, tedy na domovskou stránku, stránku s výpisem všech kurzů a do kategorií jednotlivých vzdělávacích oblastí. Tyto texty by měly být zpracovány odborným copywriterem, který vytvoří dostatečně poutavý text pro uživatele, ale rovněž zohlední analýzu klíčových slov, která bude indikátorem pro volbu slov a frází, které by se měly v textech primárně vyskytovat.

Dalším způsobem, jak na stránku dostat více obsahu je jeho publikování skrze články na blogu. V rámci toho jsou však obvykle komunikovány hlavně novinky, které v delším časovém horizontu ztrácí pro čtenáře hodnotu. Dalším typem článků mohou být informace odbornějšího charakteru, které jsou však po určitém čase špatně dohledatelné. Bylo by proto vhodné zvážit v rámci blogu novou sekci s odborným výkladem jednotlivých vzdělávacích oblastí. Tyto příspěvky by čtenáři mohly poskytnout základní informace o dané problematice. Například by zde mohl být článek vysvětlující pojem INCOTERMS, kde by byla stručně vysvětlena problematika dodacích podmínek, krátce popsána jejich historie, včetně nastínění jednotlivých dodacích podmínek a jejich charakteristik. Díky tomu vznikne kvalitní obsah, který přivede na stránku nové návštěvníky. Díky správnému internímu prolínání napříč jednotlivými články a kurzy, bude zvýšena nejen hodnota stránek pro vyhledavače, ale i prostor pro nové konverze.

Pro tvorbu těchto textů navrhuji využít externího copywritera. Tomu bych měla každý měsíc zaslat zadání a podklady pro zpracování požadovaných článků a následně jeho tvorbu případně zrevidovat a publikovat na webových stránkách. Cenovou náročnost a frekvenci copywriterských prací zachycuji v souhrnné kalkulaci v kapitole 3.5 této práce.

### 3.4.4 Agregátor vzdělávacích kurzů

Tak jako i u jiných produktů a činností, tak i pro kurzy a školení existuje platforma, které sdružuje nabídky od velké řady agentur na jednom místě. Internetová stránka [www.educity.cz](http://www.educity.cz) poskytuje přehled kurzů ze všech tematických oblastí a prezentuje vzdělávací agentury napříč Českou republikou. Mezi nimi je přes 3 000 organizací působící v oblasti vzdělávání, včetně hlavních konkurentů. Společnost SOVA STUDIO však doposud služeb tohoto agregátoru nevyužívá. Někteří z hlavních konkurentů jako například Top Vision, s.r.o. či TSM spol. s r.o., využívají i speciální nabídky agregátoru a jsou zařazeni mezi TOP dodavatele, jejichž výpis je na stránce umístěn tak, aby byl uživatelům stále na očích. Dle nástroje SimilarWeb měsíčně navštíví tento agregátor přibližně 30 000 uživatelů (31), což je v porovnání se SOVA STUDIEM v některých měsících za rok 2018 až 10krát více. Služby tohoto agregátoru jsou však cenově dosti náročné. Každé zveřejnění a zvýhodnění kurzu či společnosti je zpoplatněno. Například začlenění mezi TOP dodavatele stojí 79 100 Kč na 6 měsíců (42). I přes to však může být traceno na důvěryhodnosti společnosti a budování brandu, když nebude vidět mezi ostatními konkurenty na trhu. Proto navrhuji využití následujících služeb agregátoru.

**Tabulka č.12: Ceník vybraných služeb agregátoru**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 42)

Služba	Cena/období
Prezentace společnosti (Zápis standard)	8 900 Kč/12 měsíců
Prezentace 4-9 školení	15 300 Kč/6 měsíců

Prezentace společnosti v základním nabízeném rozsahu obsahuje zveřejnění loga, informací o společnosti, začlenění do příslušného regionu a začlenění mezi společnosti poskytující vzdělávání na míru. Prezentace maximálně 9 kurzů je druhou nejmenší nabídkou pro zveřejnění kurzů.

I když tento výdaj sebou nese jistá rizika, jako například nejistotu návratnosti investice, vzhledem k budování důvěryhodnosti značky a otestování tohoto kanálu návštěv, v jehož prospěch mluví například i ochota konkurence investovat do něj desetitisíce korun,

navrhují využít jeho služeb v uvedeném rozsahu. Díky tomu bude možné vyhodnotit přínos tohoto kanálu a případně jej zakomponovat mezi stálé způsoby propagace.

### **3.4.5 Systematizovaná propagace v návaznosti na fáze frameworku See Think Do Care**

Všechny jednotlivé výše uvedené marketingové kanály by měly společně tvořit harmonickou symfonii, kde jednotlivé prvky navazují na druhé a vzájemně se doplňují. Uživatelé by tak měly společně pohodlně provést od prvního seznámením s nabídkou školení, přes rozhodovací fázi, až ke spokojenému nákupu.

Pokud například uživatel přijde na stránku za pomoci email marketingu, musí spolu korespondovat jednotlivá sdělení. V případě, že se z nějakého důvodu nerozhodne nakoupit ihned, například kvůli potřebě schválení kurzu od svého nadřízeného, měl by mu být díky návrhům výše kurz neustále připomínán za pomoci dynamického remarketingu, který zabrání, aby se uživatel na kurz zapomněl přihlásit, či hledal jinde.

Dalším případem může být situace, kdy se uživatel o kurzu dozví náhodně prostřednictvím PPC reklamy v obsahové síti či již aktivně vyhledává podobný kurz a narazil na nabídku společnosti SOVA STUDIO za pomoci správné optimalizace pro vyhledávače, reklamy ve vyhledávací síti či na platformě sdružující nabídku vzdělávacích agentur. Pokud uživatel na nabídku zareaguje a prohlédne si školení na webové stránce, poslouží dynamický remarketing jako vhodné připomenutí blížícího se školení a i informace, u které vzdělávací agentury jej viděl, jelikož ještě nemusí být se společností SOVA STUDIO plně seznámen.

I do této konverzní trasy se však může vhodně zapojit email marketing. Pokud uživatele na detailu kurzu zaujme formulář pro sběr emailů nabízející další zajímavé kurzy a novinky na jeho email, nebo při odchodu ze stránky zareaguje na výzvu skrze pop-up, mohou mu být prostřednictvím emailu komunikovány další relevantní kurzy, které odpovídají jeho potřebám.

Framework See Think Do Care rozděluje uživatele do několika kategorií dle jejich aktuální fáze nákupního procesu. První fáze neboli See fáze, označuje nejširší skupinu uživatelů, která by o produkt mohla mít zájem. Ve fázi Think se již uživatelé o produkt či službu aktivně zajímají, vybírají si a porovnávají napříč trhem. V další fázi, fázi Do,

jsou již uživatelé rozhodnutí a provádí samotný nákup. Poslední fáze je často opomíjená i přes fakt, že je pro dlouhodobě prosperující společnost nezbytná. Jedná se o fázi Care, která pojednává o péči o zákazníka. Pokud se totiž o stávající zákazníky bude společnost dobře starat a poskytovat jim veškerou péči při nákupním procesu i po něm, je to cesta k tomu, aby si spokojený zákazník nakoupil opakovaně či dále produkt nebo službu doporučovat.

Konkrétní fáze aplikované pro vzdělávací agenturu SOVA STUDIO jsem zachytila v tabulce níže, spolu s rozvržením vhodných komunikačních kanálů pro jednotlivé fáze.

**Tabulka č. 13: Framework See Think Do Care**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

See	Think	Do	Care
Uživatelé, kteří jsou otevření možnostem rozvoje.	Uživatelé, kteří mají konkrétní potřebu, hledají určité školení a vybírají dodavatele.	Uživatelé, kteří jsou rozhodnutí nakoupit na <a href="http://www.sovastudio.cz">www.sovastudio.cz</a>	Zákazníci, kteří již zakoupili školení.
Email marketing			
	Webové stránky		
Sociální sítě			
PPC reklama v obsahové síti			
	Srovnávače		
	PPC reklama ve vyhledávání		
	Remarketing		
SEO/Content			

Stejně, jako je potřeba zkoordinovat a sladit jednotlivé marketingové kanály, aby fungovaly v jednotné souhře, je rovněž zapotřebí podívat se na propagaci z pohledu zákazníka a zohlednit jeho aktuální potřeby a fázi nákupního procesu.

V první fázi je nezbytné uvědomit si, že se jedná o uživatelovo první seznámení s daným produktem či službou. Proto je potřeba v něm vzbudit zájem, vyzvat jej, zda chce zvýšit svoje znalosti v dané oblasti či si osvojit nové dovednosti, seznámit jej s produktem či službou, ale nezahrnout jej přílišnými fakty a specifikacemi, které pro něj v tuto chvíli nejsou relevantní a měly by na něj spíše negativní efekt.

Při Think fázi už víme, že uživatel má základní informace, rozhoduje se a může i vybírat napříč konkurencí. Je proto důležité komunikovat na něj informace, které mu pomohou ke snazšímu rozhodnutí. Jedná se například o komunikaci referencí společnosti a zákaznické spokojenosti s daným kurzem či lektorem, konkrétní probírané oblasti a výhody jako dostupnost, množstevní slevy a další benefity, které uživateli pomohou v rozhodnutí. Dále je zapotřebí zjistit prostřednictvím telefonu či chatu na stránce, zda uživatel nepotřebuje pomoci s výběrem, nechybí mu nějaká zásadní informace či jiný prvek, který by podpořil jeho rozhodnutí ke koupi.

V dalších fázích by mu měl být umožněn pohodlný nákup a maximální péče, která ho provede nejen nákupním procesem, ale i po nákupu. Před samotným školením by mu měl být zaslán email nejen s pokyny k platbě, ale i email s doplňujícími informacemi o školení a jak se do místa konání školení dostat. Během školení by měl účastník od personálu cítit profesionální a vřelý přístup, mít k dispozici studijní materiály a bohaté občerstvení, které by podtrhlo jeho zážitek. Po ukončení školení však péče nekončí, zákazník by mohl obdržet poděkování, dostávat pravidelně další užitečné informace, nabídky s doporučenými kurzy a speciální akce.

Díky implementaci těchto navržených doporučení by mělo být dosaženo zvýšení efektivnosti propagace. Rovněž by měla být zajištěna maximálně komfortní cesta nákupním procesem, na jejímž konci je spokojený zákazník.

### 3.5 Kalkulace a souhrn navržených doporučení

Navrhovaná řešení z předešlých kapitol lze rozdělit z hlediska nákladů mezi jednorázové investice a pravidelné výdaje. V tabulkách níže jsou zachyceny jednotlivé návrhy a odhady nákladů na jejich realizaci. Ceny jsou stanoveny na základě časového odhadu tvůrce stávajícího redakčního systému a obvyklé ceny za programovací práce agentur na trhu, jež činí 1 190 Kč za hodinu. Finanční náklady pro realizátora navrhovaných řešení však nejsou jedinou investicí pro tyto změny. K jejich realizaci bude zapotřebí i nezanedbatelný čas zaměstnanců společnosti SOVA STUDIO, který je rovněž zachycen v následující tabulce.

**Tabulka č.14: Kalkulace jednorázových výdajů**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položky jednorázových výdajů	Odhadovaný čas	Cena
<b>Vytvoření nadřazeného kurzu</b>		
- Náklady realizátora (1 190 Kč/h)	30 h	35 700 Kč
- Čas zaměstnanců	29 h	-
<b>Vytvoření produktového feedu</b>		
- Náklady realizátora (1 190 Kč/h)	3 h	3 570 Kč
- Čas zaměstnanců	15 h	-
<b>Integrace CMS a email marketingového nástroje</b>		
- Náklady realizátora	10 h	11 900 Kč
- Čas zaměstnanců	8 h	-
<b>Vytvoření obsahu</b>		
- Textace pro kategorie		1 950 Kč
- Texty na domovskou stránku		600 Kč
<b>Zápis do agregátoru vzdělávacích kurzů</b>		
- Prezentace společnosti (Zápis standard na 12 měsíců)		8 900 Kč
- Prezentace 4-9 školení (na 6 měsíců)		15 300 Kč
<b>Celkové výdaje</b>		<b>77 920 Kč</b>
<b>Celkový čas zaměstnanců</b>	<b>52 h</b>	



Čas zaměstnanců strávený při vytvoření nadřazeného produktu se skládá přibližně z 10 minut na tvorbu jednoho nového zápisu kurzu při 90 vypsáních kurzech a přiřazení aktuálně vypsání 130 kurzů včetně opakujících se termínů po 2 minutách. Tato činnost by měla být realizována specialistkou pro zákaznickou péči. Dále je zde nutno zahrnout 10 hodin na vytvoření zadávací specifikace pro dodavatele a následnou komunikaci a kontrolu dodávaných služeb, kterou musí provést marketingový manažer. Při vytvoření produktového feedu je čas odvozen z 10 minut na 1 z 90 vypsáních kurzů. Tento úkon musí provést osobně marketingový manažer. Integrace CMS a email marketingového nástroje by čas pro specifikaci a kontrolu marketingovým manažerem mohl představovat 8 hodin. U tvorby obsahu se cena odvíjí od běžného typu platby copywriterovi za normostranu. Ta se pohybuje za obvyklou cenu 300 Kč. Při textaci pro 13 kategorií po půl normostraně tak můžeme odhadovat výše uvedenou sumu 1 800 Kč za tyto texty. Při textech na domovskou stránku webu je brána v potaz jedna normostrana textu s dvojnásobnou sazbou, jelikož je zde zapotřebí tvorba propracovanějších propagačních textů a hesel, které musí zákazníka dostatečně informovat a vzbudit v něm důvěru ve společnost a zájem ke koupi.

**Tabulka č.15: Kalkulace pravidelných (měsíčních) výdajů**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Položky pravidelných (měsíčních) výdajů</b>	<b>Cena</b>
<b>PPC reklama</b>	
- PPC reklama v obsahové síti	2 000 Kč
- PPC reklama ve vyhledávací síti	3 000 Kč
- Remarketing	1 000 Kč
- Dynamický remarketing	4 000 Kč
<b>Tvorba obsahu</b>	
- Vytvoření 2 obecných článků	900 Kč
- Vytvoření 2 odborných článků	1 200 Kč
<b>Celkové výdaje</b>	<b>12 100 Kč</b>

V tabulce výše jsou zachyceny mimořádné náklady na propagaci, která byla součástí návrhů v předešlých kapitolách. Jednotlivé položky pro PPC reklamu zachycují

navrhovanou výši souhrnného kreditu pro reklamní systémy Google Ads a Sklik. Výše uvedené náklady na tvorbu obsahu zahrnují 2 obecné články v rozsahu 1 a 2 normostrany a 2 odborné články v rozsahu 2 normostrany. Nejsou zde zahrnuty náklady na zmiňovanou email marketingovou strategii, jelikož se u nástroje využívaného společností platí za velikost databáze, nikoli za počet odeslaných emailů. Tudíž jsou výdaje na něj běžným nákladem na propagaci společnosti, rovněž jako příležitostná propagace na sociálních sítích, která nebyla předmětem návrhů z důvodu, že se tento kanál neukazuje z výkonnostního hlediska jako perspektivní a svoji komunikační funkci s publikem splňuje dostatečně v aktuálním rozsahu.

Kritickým bodem realizace by mohlo být přijetí návrhů ostatními zaměstnanci. Jejich součinnost je přitom nezbytná pro správné uvedení změn do provozu. Je proto nezbytné řádně se seznámit s jednotlivými návrhy a jejich přínosy. Do realizace všech návrhů je zapotřebí kromě marketingového manažera zakomponovat i produktového manažera, který odpovídá za naplánované kurzy a specialistu zákaznické péče, který kromě podpory pro zákazníky zajišťuje administrativní činnosti spojené s chodem společnosti. Vzhledem k časové náročnosti pravidelných aktivit marketingového manažera jako je reporting, plánování a realizace rozesílky email marketingových kampaní, průběžná optimalizace webových stránek pro vyhledávače, komunikace s dodavatelem redakčního systému a jeho kontrola při realizaci zadaných požadavků, sestavování plánů, rozpočtů a doporučení pro marketingové kampaně, atd, je také nezbytné využít externích marketingových pracovníků. Ti budou realizovat činnosti jako je tvorba a správa PPC kampaní a vytvářet pravidelně obsah do blogu webové stránky na základě podkladů od marketingového manažera.

Dalším rizikem by mohl být čas, který interní zaměstnanci musí do realizace jednotlivých návrhů vložit. Proto navrhuji zakomponovat zmíněné návrhy do letního období, kdy je snížena četnost realizovaných kurzů a zaměstnanci nemají běžné starosti s organizačním zajištěním kurzů, a tudíž budou mít i větší prostor pro navrhované změny.

Tato doporučení představují za daných okolností nejefektivnější možné návrhy na zlepšení prvků marketingového mixu. V rámci návrhů je však náročné vyčíslit konkrétní pozitivní dopad jednotlivých doporučení na návštěvnost webové stránky a zvýšení tržeb z prodeje vzdělávacích kurzů a školení. Vzhledem k tomu, že jsem však návrhy na optimalizaci email marketingu společnosti realizovala již v průběhu tvorby bakalářské práce, mohu na základě reálných dat říci, že tyto mnou navrhované změny uskutečnily z email marketingu nejvýkonnější komunikační kanál a v některých měsících zapříčinily až 88% meziroční nárůst tržeb společnosti. Díky navrženým doporučením pro optimalizaci pro vyhledávače, jako zakomponování stabilního nadřazeného kurzu odstraňující duplicitní obsah a souběžnou změnu názvu kategorií respektující nejvíce vyhledávaná klíčová slova, očekávám zvýšení návštěvnosti webových stránek řádově o desítky procent. Vzhledem k závislosti návštěvnosti webových stránek a tržeb společnosti podložené analýzami v této bakalářské práci, by tak tyto návrhy měly mít přímý pozitivní dopad také na tržby z prodeje vzdělávacích kurzů a školení. Tržby z tohoto kanálu budou rovněž závislé na jeho konverzním poměru. Ten by však měl být podpořen díky návrhům na průběžnou optimalizaci obsahu webových stránek. V rámci PPC reklamy lze dále na základě současných dat očekávat, že při navržených měsíčních výdajích 10 000 Kč a průměrné ceně za proklik 4 Kč, bude zvýšení návštěvnosti webových stránek o 2 500 relevantních návštěvníků měsíčně. Díky efektivnímu návrhu rozložení PPC reklamy upřednostňující dynamický remarketing a respektující jednotlivé rozhodovací fáze zákazníka dle frameworku See Think Do Care se však mohou výsledky reklam ukázat mnohem přínosnější. Na základě dat získaných po prvních měsících aktivních kampaní v daném rozsahu proto výrazně doporučuji provést marketingovým manažerem podrobnou analýzu výkonnosti tohoto kanálu. Při optimistických výsledcích představující vysoký konverzní poměr, a tím i vysokou míru návratnosti investic, dále navrhuji navýšení stanovených rozpočtů do této formy reklamy.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu marketingového mixu vzdělávací agentury SOVA STUDIO, divize společnosti SOVA SYSTEMS Č.R., spol. s.r.o. a navrhnout opatření ke zvýšení její efektivity. V první části práce byla nastíněna teoretická východiska z oblasti marketingu a marketingového mixu, o která se následně opírá analytická a návrhová část práce. V analytické části práce jsem představila společnost, provedla analýzu marketingového mixu 4P, analýzu konkurence a za pomoci uživatelských dat provedla analýzu cílové skupiny a stanovila klíčové segmenty a jejich typické představitele neboli osoby, které pomůžou k následnému efektivnímu cílení marketingové komunikace. V rámci analýzy marketingového mixu byly odhaleny největší nedostatky v rámci prvků produkt a propagace, na které jsem se dále zaměřila v návrhové části práce. Díky identifikaci faktorů vnějšího a oborového okolí za pomoci PEST a Porterovy analýzy, mohla být dále sestavena SWOT analýza, která poskytla informace pro vznik návrhů v další části práce.

SWOT analýza poukázala na významnou slabou stránku v podobě velkého podílu zrušených kurzů. Dochází tak k neefektivnímu vynakládání prostředků na velké množství vypsaných školení, jejichž potenciál se spolu s poptávkou o ně zjišťuje až zpětně. Proto jsem předložila návrhy a doporučení pro transformaci z prodejní na marketingovou koncepci, včetně způsobů predikce poptávky a práci s preferencemi uživatelů, které pomohou k její aplikaci a napomůžou k odstranění tohoto jevu.

Na základě provedených analýz byla podložena významná závislost mezi návštěvností webových stránek a tržbami z prodeje zboží a služeb mezi konkurencí. Pokud by tak vzdělávací společnost SOVA STUDIO chtěla zvýšit své postavení na trhu, a stát se předním dodavatelem vzdělávacích kurzů v rámci Jihomoravského kraje, bylo nezbytné navrhnout opatření v rámci marketingového mixu, která by vedla k tomuto cíli zvýšit návštěvnost webových stránek, alespoň na čtyřnásobek.

Vzhledem k tomu, že SEO aktuálně přispívá k 50,4 % organické návštěvnosti webových stránek i přes značně specifikované nedostatky, představuje optimalizace

pro vyhledávače značný potenciál pro požadované zvýšení návštěvnosti. Aby však bylo úsilí vynakládáné do tohoto kanálu efektivní, navrhla jsem úpravu metodiky vystavování nových kurzů, kdy nebudou termíny stálých kurzů představovat samostatné položky internetového obchodu, ale budou založeny tzv. nadřazené kurzy, pod které se termíny budou přiřazovat. Vzniknou tak mimo jiné stále stránky, které si budou budovat svoji hodnotu pro vyhledávače, odstraní se problém s duplicitním obsahem a veškeré optimalizace on page faktorů, včetně tvorby a optimalizace obsahu, budou maximálně efektivní.

Email marketing i přes svůj vysoký podíl na tvorbě tržeb společnosti vykazoval značné nedostatky, jako nekoordinovanou frekvenci oslovování zákazníků a přetěžování některých částí databáze. Proto jsem navrhla email marketingovou strategii, která zahrnuje optimální frekvenci oslovování zákazníků spolu s konkrétními návrhy jednotlivých typů emailů. Tuto strategii jsem ve společnosti již implementovala koncem roku 2018. Díky ní se email marketing stal nejvýkonnějším kanálem pro generování nových objednávek, které v některých měsících docílily meziročního nárůstu tržeb až o 88 %.

Aby se maximalizoval potenciál návštěvníků stránky, navrhla jsem dále i vytvoření produktového feedu s jednotlivými kurzy, díky čemuž bude možné realizovat kampaně pro dynamický remarketing. Ten bude uživatelům webových stránek zobrazovat v rámci PPC reklamy právě ten konkrétní kurz, který již navštívili spolu s tematicky podobnými kurzy. Tento návrh tak nejen zvýší návštěvnost jednotlivých kurzů relevantními uživateli, ale svým charakterem i ideálně zapadá do potřeb uživatelů ve fázi Think z frameworku See Think Do Care, který byl rovněž předmětem návrhové části, a který napomůže zajistit efektivní cílení marketingové komunikace a provede uživatele komfortně nákupním procesem.

Očekávám, že uvedené návrhy na zlepšení marketingového mixu vzdělávací agentury SOVA STUDIO povedou ke zvýšení návštěvnosti webových stránek, zefektivnění nákupního procesu, na jehož konci bude spokojený zákazník, a daná společnost tak dosáhne zlepšení svého postavení na trhu.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- (2) WESTWOOD, John. *Jak sestavit marketingový plán*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-542-4.
- (3) Definition of Marketing. American Marketing Association [online]. 2013 [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- (4) URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-17-2.
- (5) KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- (6) GRZECHCA, W. Assembly Line Balancing Problem with Reduced Number of Workstations. IFAC Proceedings Volumes. 2014, **47**(3), 6180-6185. ISSN 1474-6670. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0377221706010435?via%3Dihub>
- (7) FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 80-251-1041-9.
- (8) LONDHE, B. R. Marketing Mix for Next Generation Marketing. *Procedia Economics and Finance*. 2014, **11**, 335-340. ISSN 2212-5671. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114002019>
- (9) E. Jerome McCarthy. *ManagementMania* [online]. Delaware: MANAGEMENTMANIA.COM, 2014 [cit. 2018-11-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/e-jerome-mccarthy>
- (10) KLÍNSKÝ, Petr a Otto MÜNCH. *Ekonomika*. 2. upravené vyd. Praha: Fortuna, 2008. ISBN 978-80-7373-033-8.
- (11) Matice BCG (Bostonská matice). *ManagementMania* [online]. Delaware: MANAGEMENTMANIA.COM, 2018 [cit. 2018-12-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/matice-bcg>

- (12) INCOTERMS: The Ultimate TFG Guide to Incoterms [online]. London [cit. 2018-12-08]. Dostupné z: <https://cdn.tradefinanceglobal.com/wp-content/uploads/2018/09/Incoterms-Guide-TFG.pdf>
- (13) Marketingový mix 8P (Marketing Mix 8P). ManagementMania [online]. Delaware: MANAGEMENTMANIA.COM, 2018 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-8p-marketing-mix-8p>
- (14) Marketingový mix 4S (Web Marketing Mix 4S). ManagementMania [online]. Delaware: MANAGEMENTMANIA.COM, 2018 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/webovy-marketingovy-mix-4s>
- (15) Marketingový mix 3V (Marketing Mix 3V). ManagementMania [online]. Delaware: MANAGEMENTMANIA.COM, 2018 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-3v-marketing-mix-3v>
- (16) LEBOFF, Grant. *Sticky marketing: jak zaujmout, získat a udržet si zákazníky*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-235-2.
- (17) Online marketing. Brno: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4155-7.
- (18) POŠVÁŘ, Zdeněk a Helena CHLÁDKOVÁ. Management. 2., nezměň. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2014. ISBN 978-80-7509-127-7.
- (19) Výpis z obchodního rejstříku: SOVA SYSTEMS Č.R., spol. s r.o., C 30718 vedená u Krajského soudu v Brně. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. 16.12.2018 [cit. 2018-12-16]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=616965&typ=PLATNY>
- (20) SOVA STUDIO [online]. Brno [cit. 2018-12-16]. Dostupné z: [www.sovastudio.cz](http://www.sovastudio.cz)
- (21) *Přehled akvizic* [online]. 2019 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://analytics.google.com>
- (22) *Demografické údaje: přehled* [online]. 2019 [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: <https://analytics.google.com>
- (23) Regionální statistika ceny práce – Jihomoravský kraj: Odborní pracovníci v oblasti účetnictví, ekonomiky a personalistiky (3313). In: *Integrovaný portál MPSV* [online]. Praha, 2018, 21. 3. 2018 [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/jim/ps?stat=20000000000070&obdobi=4&rok=2017&uzemi=116&send=1>

- (24) Regionální statistika ceny práce – Jihomoravský kraj: Řídící pracovníci v oblasti obchodu, marketingu a v příbuzných oblastech (1221). In: *Integrovaný portál MPSV* [online]. Praha, 2018, 21. 3. 2018 [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/jim/ps?stat=2000000000070&obdobi=4&rok=2017&uzemi=116&send=1>
- (25) Regionální statistika ceny práce – Jihomoravský kraj: Specialisté v oblasti účetnictví (2411). In: *Integrovaný portál MPSV* [online]. Praha, 2018, 21. 3. 2018 [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/jim/ps?stat=2000000000070&obdobi=4&rok=2017&uzemi=116&send=1>
- (26) Top vision [online]. Praha [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://www.topvision.cz>
- (27) MBK Consulting [online]. Brno [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://www.mbk.cz>
- (28) *Vzdělávací agentura TSM* [online]. Vyškov [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://www.tsmvyskov.cz/>
- (29) INTEGRA CENTRUM s.r.o. [online]. Brno [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://www.integracentrum.cz/>
- (30) *Veřejný rejstřík a Sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky: Výpis z obchodního rejstříku* [online]. c2012-2015 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky>
- (31) SimilarWeb PRO [online]. London, 2019 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://pro.similarweb.com/>
- (32) *Vzdělávací společnost SOVA STUDIO*. Facebook [online]. Kalifornie, 2019 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/SovaStudio>
- (33) Top vision s.r.o. Facebook [online]. Kalifornie, 2019 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/topvision/>
- (34) MBK Consulting-školení a kurzy. Facebook [online]. Kalifornie, 2019 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/MBKconsulting/>
- (35) *Vzdělávací agentura TSM*. Facebook [online]. Kalifornie, 2019 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/tsmvzdelavaciagentura/>
- (36) INTEGRA CENTRUM s.r.o. Facebook [online]. Kalifornie, 2019 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/integracentrum/>



- (37) Obyvatelstvo. In: *Český statistický úřad* [online]. Brno, 2018 [cit. 2018-12-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/obyvatelstvo-xb>
- (38) Počty podnikatelů a živností dle krajů. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-12-30]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/pocty-podnikatelu-a-zivnosti-dle-kraju--225453/>
- (39) Registr ekonomických subjektů Jihomoravského kraje k 31. 12. 2017. In: *Český statistický úřad* [online]. Brno, 2018 [cit. 2018-12-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/registr-ekonomicky-subjektu-jihomoravskeho-kraje-k-31-12-2017>
- (40) Collabim [online]. České Budějovice, 2019 [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://www.collabim.com>
- (41) GATES, Bill. Content is King. In: Internet Archive [online]. San Francisco, 2019, 1. 3. 1996 [cit. 2019-04-26]. Dostupné z: <http://web.archive.org/web/20010126005200/http://www.microsoft.com/billgates/columns/1996essay/essay960103.asp>
- (42) EduCity – ceník služeb. In: EduCity [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-04-26]. Dostupné z: <https://www.educity.cz/registrace/dodavatele>
- (43) Vytvoření zdroje pro responzivní reklamy. In: *Nápověda Google Ads* [online]. 2019 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://support.google.com/google-ads/answer/6053288>

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

CMS	Content Management System, v překladu systém pro správu obsahu
CRM	Customer relationship management, v překladu řízení vztahů se zákazníky
ČNB	Česká národní banka
EU	Evropská unie
GDPR	General Data Protection Regulation, v překladu obecné nařízení o ochraně osobních údajů
HDP	Hrubý domácí produkt
IČ	Identifikační číslo
KPI	Key Performance Indicator, v překladu klíčový ukazatel výkonnosti
POVEZ II	Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců
PPC	Pay Per Click, v překladu platba za kliknutí
ROI	Return On Investment, v překladu návratnost investice
SEO	Search Engine Optimization, v překladu optimalizace pro vyhledávače
SERP	Search Engine Results Page, v překladu stránka výsledků vyhledávání
URL	Uniform Resource Locator, v překladu soubor znaků pro přesnou identifikaci dokumentů na internetu
UTM	Urchin Tracking Module, v překladu textové řetězce připojené k URL pro měření výsledků kampaní

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Rozložení návštěvnosti webových stránek dle kanálu za rok 2018.....	49
Graf č. 2: Rozložení tržeb z prodeje otevřených kurzů dle kanálu zdroje za rok 2018..	50
Graf č. 3: Rozložení návštěvnosti webových stránek dle pohlaví za rok 2018 .....	53
Graf č. 4: Rozložení zákazníků dle pohlaví za rok 2018 .....	54
Graf č. 5: Rozložení návštěvnosti webových stránek dle věku za rok 2018 .....	54
Graf č. 6: Rozložení návštěvnosti webových stránek dle zařízení za rok 2018.....	57
Graf č. 7: Závislost návštěvnosti webových stránek konkurence a tržeb z prodeje výrobků a služeb .....	65

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Komponenty marketingového mixu 4P .....	19
Obrázek č. 2: Úrovně produktu.....	21
Obrázek č. 3: Životní cyklus produktu .....	22
Obrázek č. 4: Analýza BCG .....	23
Obrázek č. 5: Faktory konkurenčního prostředí v odvětví dle Portera.....	35
Obrázek č. 6: Logo společnosti.....	42
Obrázek č. 7: Foto úvodních prostor .....	47
Obrázek č. 8: Foto malá učebna.....	48
Obrázek č. 9: Foto velká učebna.....	48
Obrázek č. 10: Rozložení návštěvníků webové stránky vzhledem k demografickému rozložení napříč Českou republikou za rok 2018 .....	55
Obrázek č. 11: Cesta a počet uživatelů z emailové databáze ke konverzi.....	83
Obrázek č. 12: Emailová welcome série.....	90
Obrázek č. 13: Návrh emailu s přehledem kurzů.....	92
Obrázek č. 14: Návrh emailu s přehledem nejžádanějších kurzů .....	93
Obrázek č. 15: Návrh emailu s konkrétním školením.....	94
Obrázek č. 16: Plán email marketingových kampaní .....	95

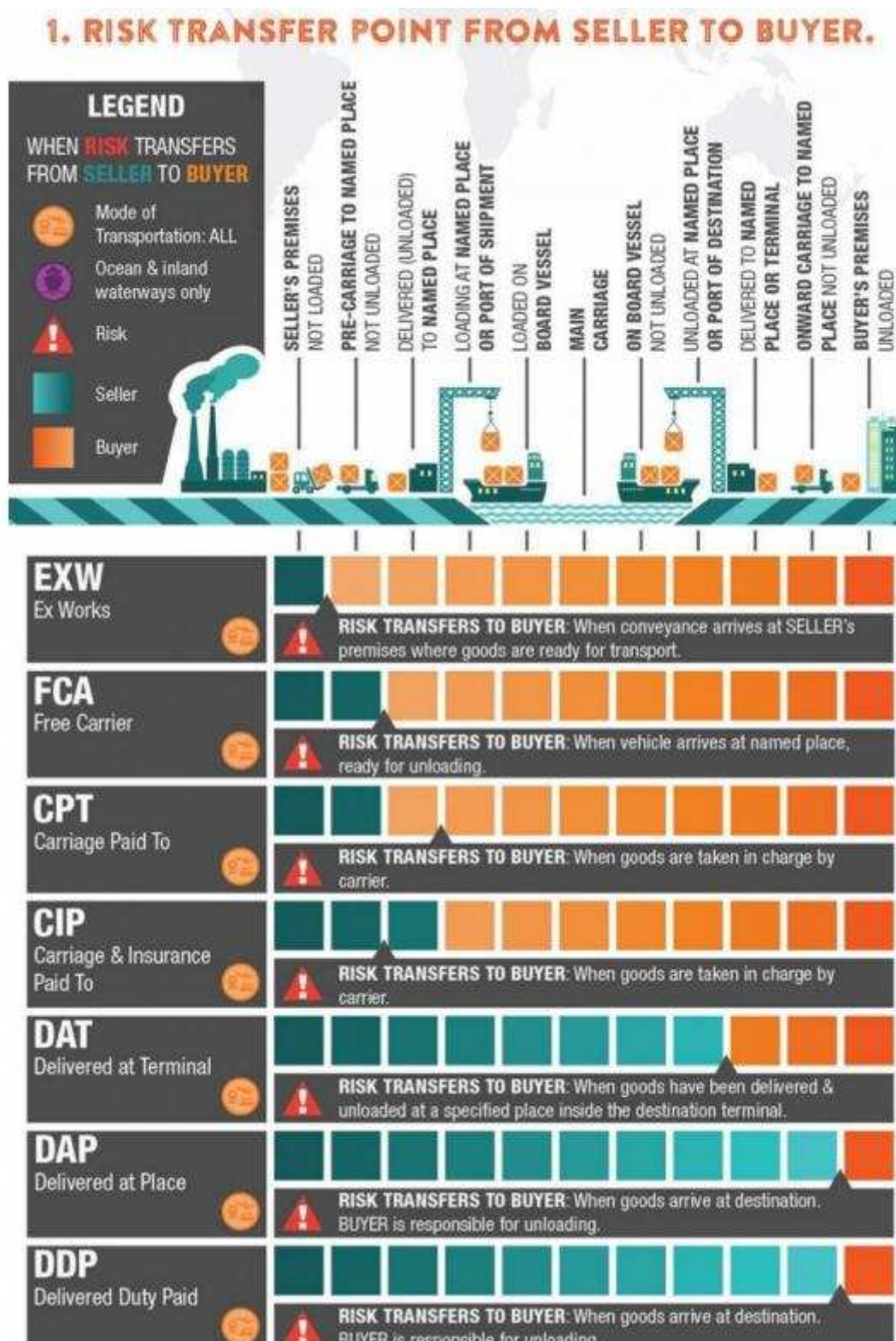
## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Porovnání marketingového mixu 4P a 4C .....	30
Tabulka č. 2: SWOT analýza .....	39
Tabulka č. 3: Matice SWOT .....	39
Tabulka č. 4: Přehled poskytovaných množstevních slev .....	46
Tabulka č. 5: Rozložení návštěvníků webové stránky dle krajů České republiky za 2018 .....	56
Tabulka č. 6: Klíčové segmenty .....	58
Tabulka č. 7: Analýza konkurence .....	62
Tabulka č. 8: Ekonomické subjekty se sídlem v Jihomoravském kraji (stavy k 31. 12.)	68
Tabulka č. 9: SWOT analýza .....	72
Tabulka č. 10: Hledanost klíčových slov z kategorie intrakomunitární a zahraniční obchod .....	79
Tabulka č. 11: Hledanost klíčových slov z kategorie logistika, zásobování, skladování, výroba .....	81
Tabulka č.12: Ceník vybraných služeb agregátoru .....	99
Tabulka č. 15: Framework See Think Do Care .....	102
Tabulka č.13: Kalkulace jednorázových výdajů .....	104
Tabulka č.14: Kalkulace pravidelných (měsíčních) výdajů .....	105

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dodací podmínky INCOTERMS .....	I
Příloha č. 2: Návrh na nový dotazník spokojenosti pro účastníky školení .....	II
Příloha č. 3: Specifikace pro feed .....	III

## Příloha č. 1: Dodací podmínky INCOTERMS



Příloha č. 1: Dodací podmínky INCOTERMS

(Zdroj: 12)

# HODNOCENÍ ŠKOLENÍ

Název kurzu (kód kurzu)

Datum

Jméno lektora

Jméno, příjmení \_\_\_\_\_

Společnost \_\_\_\_\_

## Jak hodnotíte vaší spokojenost s:

1 výborný, 2 chvalitebný, 3 dobrý, 4 dostatečný, 5 nedostatečný

- lektorem 1 2 3 4 5

- s obsahem školení 1 2 3 4 5

- organizačním zajištěním 1 2 3 4 5

- celková spokojenost 1 2 3 4 5

## Co se vám na školení líbilo? Doporučili byste kurz ostatním?

## Jaké školení byste rád/a navštívila příště?

☐ Souhlasím s uveřejněním svého jména, příjmení a názvu společnosti v rámci recenze na toto školení pro účely propagace. V případě nesouhlasu bude vaše hodnocení anonymizované. Váš souhlas podléhá našim zásadám o zpracování osobních údajů a můžete jej kdykoliv odvolat.

\_\_\_\_\_ podpis

SOVA  
STUDIO

Příloha č. 2: Návrh na nový dotazník spokojenosti pro účastníky školení

(Zdroj: Vlastní zpracování)



Příloha č. 3: Specifikace pro feed služeb – vzdělávání

Atribut feedu	Hodnota	Viditelné v reklamě	Příklad
<b>Program ID</b>	Kód kurzu	NE	19084
<b>Program name</b>	Název kurzu pro feed	ANO	SROZUMITELNÝ REPORTING
<b>Final URL</b>	Url kurzu	NE	<a href="https://www.sovastudio.cz/vzdelavaci-kurzy/ekonomika-a-finance/19084-srozumitelny-reporting">https://www.sovastudio.cz/vzdelavaci-kurzy/ekonomika-a-finance/19084-srozumitelny-reporting</a>
<b>Image URL</b>	Url obrázku pro kurz	ANO	<a href="https://www.sovastudio.cz/files/teprve-vznikne.jpg">https://www.sovastudio.cz/files/teprve-vznikne.jpg</a>
<b>Area of study</b>	Název kategorie kurzu	ANO	Ekonomika a finance
<b>Program description</b>	Popis kurzu pro feed	ANO	Popisek, který teprve vznikne
<b>School name</b>	SOVA STUDIO	ANO	SOVA STUDIO
<b>Contextual keywords</b>	klíčová slova	NE	SROZUMITELNÝ REPORTING; kurz; Brno
<b>Address</b>	Křenová 409/52, 602 00 Brno	NE	Křenová 409/52, 602 00 Brno
<b>Similar Program IDs</b>	Podobné kurzy	NE	19078; 19082; 19039

**Příloha č. 3: Specifikace pro feed**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 43)